

Elisa Halonen

**NARRATIIVINEN ANALYYSI
ASiantuntijaorganisaation
eettisestä organisaatiokulttuurista
ja eettisistä hyveistä**

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Pro gradu -tutkielma
Lokakuu 2019

Ohjaajat: Anna Heikkinen ja Johanna Kujala

TIIVISTELMÄ

Elisa Halonen: Narratiivinen analyysi asiantuntijaorganisaation eettisestä organisaatiokulttuurista ja eettisistä hyveistä

Pro gradu -tutkielma

Tampereen yliopisto

Kauppateiden tutkinto-ohjelma, vastuullinen liiketoiminta

Lokakuu 2019

Tämän pro gradu -tutkielman aiheena on eettisen organisaatiokulttuurin ja eettisten hyveiden narratiivinen analyysi eräässä asiantuntijaorganisaatiossa. Tutkimuksen tavoitteena on kuvata ja ymmärtää asiantuntijaorganisaation eettisen organisaatiokulttuurin rakentumista eettisten hyveiden kautta. Tyypipitarinoilla pyritään kuvastamaan organisaation eettisten hyveiden mallin kautta sitä, millainen organisaation eettinen organisaatiokulttuuri on. Tavoitteena on myös tarkastella, mitkä eettiset hyveet ilmenevät tarinoissa eli mitä hyveitä eri tarinoissa korostetaan.

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään organisaatiokulttuuria, eettistä organisaatiokulttuuria sekä eettisiä hyveitä. Eettisissä hyveissä käsitellään sekä Solomonin hyve-etiikan teoriaa että Kapteinin kehittämää organisaation eettisten hyveiden mallia, joka kuvaa eettisen organisaatiokulttuurin tasoa. Aiempi eettisen organisaatiokulttuurin tutkimus on ollut enimmäkseen määrällistä ja keskittynyt eri ilmiöiden välisten yhteyksien tutkimiseen.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja aineiston analyysimenetelmänä käytettiin narratiivisen analyysin teema-analyysia. Tutkimuksen aineisto koostui anonyymina käsiteltävän suurikokoisen asiantuntijaorganisaation esimiehille ja asiantuntijoille tehdystä kymmenestä teemahaastattelusta, jotka on kerätty aiempaa tutkimusta varten vuonna 2012. Ensin eettiset hyveet analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin keinoin, minkä jälkeen luotiin aineistoa parhaiten kuvaavat tyypipitarinat narratiivisen analyysin avulla. Analyysissa käytettiin avuksi sekä tutkimuskysymyksiä että erillisiä tarinakysymyksiä.

Tuloksina syntyi neljä tyypipitarinaa, jotka kuvastavat organisaation eettisiä hyveitä ja sitä kautta eettistä organisaatiokulttuuria. Jako esimiesten ja asiantuntijoiden tyypipitarinoin syntyi aineiston analyysin kautta ja tarinoiden hahmot on rakennettu monien haastatteluiden pohjalta. Ensimmäinen tyypipitarina on esimiesten päätarina, jonka organisaatiokulttuurissa eettiset hyveet esiintyvät kattavasti. Toinen tyypipitarina on esimiesten vastatarina, joka on kriittisempi kuvaus organisaatiosta. Kolmas tyypipitarina on asiantuntijoiden päätarina, jota määrittää sääntöjen tuntemus ja selkeys. Neljäs tyypipitarina on asiantuntijoiden vastatarina, jossa huomataan jakautuneisuus kahteen erilliseen ryhmään.

Johtopäätöksinä voidaan todeta, että kuva eettisestä organisaatiokulttuurista piirtyi erilaisena jokaisessa tyypipitarinassa koostuen sekä virallisista että epävirallisista eettisen organisaatiokulttuurin rakentamisen menetelmistä. Tarinoiden koosteena voidaan kuitenkin sanoa, että eettisistä hyveistä korostuivat eniten toteutettavuus ja toiminnan seuraukset erilaisin piirtein. Missään tarinassa ei korostettu kaikkia hyveitä, mistä voidaan tehdä johtopäätös, että eettisyyden tasoa voitaisiin vielä parantaa kyseisessä organisaatiossa.

Tutkimuksen avulla osoitettiin eettisten hyveiden käytännönläheisyys ja soveltaminen organisaatiokontekstiin. Lisäksi tutkimuksella tuotiin uudenlainen lähestymistapa ja näkökulma eettisen organisaatiokulttuurin tutkimiseen sekä uutta tietoa olemassa olevasta aineistosta narratiivisen tutkimuksen näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa todettu organisaation eettisten hyveiden käytännönläheisyys voi auttaa kehittämään organisaation toimintaa eettisempään suuntaan. Kyselyjen ja haastattelujen kautta voidaan selvittää parannusta vaativat eettisen organisaatiokulttuurin osa-alueet ja kehittää kokonaisvaltaisesti eettistä organisaatiokulttuuria ottamalla huomioon kaikki organisaation eettiset hyveet. Jatkotutkimuksena organisaation eettisiä hyveitä ja eettistä organisaatiokulttuuria voitaisiin tarkastella eri toimialoittain ja eri kokoisissa yrityksissä. Myös erilaiset organisaatorakenteet, kuten itseohjautuvat tiimit, olisivat mielenkiintoinen tutkimuskohde.

Avainsanat: organisaatiokulttuuri, eettinen organisaatiokulttuuri, eettiset hyveet, narratiivinen analyysi

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

Sisällysluettelo

1 JOHDANTO.....	5
1.1 Tutkimuksen aihealue ja tausta	5
1.2 Tutkimuksen tavoite	6
1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet	8
1.4 Tutkimuksen toteutus ja tutkielman rakenne.....	10
2 EETTINEN JA HYVEELLINEN ORGANISAATIOKULTTUURI	14
2.1 Organisaatiokulttuuri	14
2.2 Eettinen organisaatiokulttuuri.....	17
2.2.1 Tutkimukselliset suuntaukset.....	17
2.2.2 Eettisen organisaatiokulttuurin mallit	20
2.3 Eettiset hyveet	22
2.3.1 Hyve-etiikka.....	22
2.3.2 Organisaation eettiset hyveet	25
2.4 Eettisen organisaatiokulttuurin ja hyvenäkökulman kritiikki	31
2.5 Synteesi teoreettisesta viitekehyksestä	32
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	37
3.1 Laadullinen tutkimus.....	37
3.2 Aineiston kuvaus	38
3.3 Aineiston analyysi	40
3.3.1 Narratiivinen analyysi.....	40
3.3.2 Aineiston analyysi.....	43
4 TULOKSET	47
4.1 Organisaation eettiset hyveet asiantuntijaorganisaatiossa	47
4.2 Tyyppitarinat.....	50
4.2.1 Ihanneorganisaatio: esimiesten päätarina	50
4.2.2 Kriittinen organisaatio: esimiesten vastatarina	53
4.2.3 Sääntöjen organisaatio: asiantuntijoiden päätarina	56
4.2.4 Jakautunut organisaatio: asiantuntijoiden vastatarina	58
4.3 Yhteenveto tuloksista	60
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	65
5.1 Tieteellinen kontribuutio	65
5.2 Käytännön merkitys	68
5.3 Tutkimuksen arviointi	69
5.4 Jatkotutkimusehdotuksia.....	72
LÄHTEET.....	74
LIITE 1: Teemahaastattelujen runko	79

LUETTELO TAULUKOISTA

Taulukko 1 Aiemmat pro gradu -tutkielmat aineistosta.....	12
Taulukko 2 Eettisen organisaatiokulttuurin mallit.....	22
Taulukko 3 Teorian synteesi	35
Taulukko 4 Teemahaastatteluiden aineistotaulukko	40
Taulukko 5 Eettiset hyveet eri tyyppitarinoissa.....	63

LUETTELO KUVIOISTA

Kuvio 1 Keskeisten käsitteiden yhteydet.....	10
Kuvio 2 Tutkimuksen toteutus.....	11
Kuvio 3 Organisaatiokulttuurin rakenne (mukaillen Schein, 1985).....	17
Kuvio 4 Eettisen organisaatiokontekstin viralliset ja epäviralliset elementit (mukaillen Kaptein, 2011b)	19
Kuvio 5 Organisaation eettiset hyveet (Kaptein, 2008).....	29
Kuvio 6 Eettinen ja hyveellinen organisaatiokulttuuri	34
Kuvio 7 Haastatteluaineiston käsittely analyysistä synteisiin (mukaillen Hirsjärvi & Hurme, 2008, 144).....	44
Kuvio 8 Tyyppitarinoiden yhteenveto	62

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen aihealue ja tausta

Organisaatioilla on nykypäivänä mahdollisuus vaikuttaa suurissa määrin yksilöihin, yhteisöihin ja ympäristöön, niin hyvässä kuin pahassa. Erilaiset sidosryhmät asettavat organisaatioille vaatimuksia toimia eettisesti oikein, ja myös työntekijät kohtaavat työssään eettisesti hankalia tilanteita, joiden edessä he voivat tuntea joutuvansa toimimaan eettisten standardien vastaisesti. (Crane & Matten, 2016, 12.) Yrityksiin kohdistetut vaatimukset toimia eettisesti ovatkin johtaneet siihen, että ne ovat itseohjautuvasti pyrkineet kehittämään toimintaansa vastuullisempaan suuntaan. Tällöin voidaan ottaa avuksi esimerkiksi eettinen ohjeisto (*code of conduct*), joka määrittää työntekijöille eettisesti oikean käyttäytymistavan organisaatiossa.

Mielenkiinto yritysetiikkaa kohtaan on kasvanut ja sen myötä myös eettisten kysymysten tutkiminen on lisääntynyt (McLeod, Paine & Evert, 2016). McLeodin ym. (2016) mukaan tutkimus on keskittynyt entistä enemmän yksilötason ylittäviin analyysin tasoihin eli esimerkiksi organisaatiotasoon analyysiin. Organisaatiotasolla eettisyys tulee esille siinä, että yksilö tukeutuu eettisiä dilemmoja kohdatessaan häntä ympäröiviin rakenteisiin, prosesseihin ja ihmisiin (Treviño, 1986). Tämän vuoksi myös kontekstuaalisia tekijöitä tulee tutkia eettistä käytöstä tukevana ilmiönä. Tenbrunsel ja Smith-Crowe (2008) nimittävät tätä eettistä organisaatiokontekstia eettiseksi infrastruktuuriksi, johon kuuluvat muun muassa eettiset koodistot, eettiset ohjelmat, eettinen ilmapiiri ja eettinen organisaatiokulttuuri. Tässä tutkielmassa keskityn näistä erityisesti eettiseen organisaatiokulttuuriin.

Organisaatiokulttuurilla voidaan vaikuttaa eettisen toiminnan lisääntymiseen ja epäeettisen toiminnan vähentymiseen organisaatiossa. Näin ollen epäeettisten toimien jatkuminen ja leviäminen laajemmalle organisaation sisällä voidaan saada estettyä eettisen organisaatiokulttuurin vahvistamisella. Eettisellä organisaatiokulttuurilla viitataan niihin kulttuurin tekijöihin, jotka stimuloivat työntekijöiden eettistä käyttäytymistä (Kaptein, 2008). Myös eettisen organisaatiokulttuurin tutkimus on lisääntynyt viime vuosikymmenten aikana ja alkanut pääosin 2000-luvun alusta lähtien (Huhtala, 2013, 24). Aiempi tieteellinen

keskustelu organisaatiokontekstista keskittyi enemmän organisaatioilmapiiriin ja -kulttuuriin. Huhtalan, Feldtin, Lämsän, Maunon ja Kinnusen (2011) mukaan eettisestä organisaatiokulttuurista on kuitenkin edelleen melko vajavainen käsitys, johtuen osittain siitä, että on olemassa vain muutamia soveltuvia menetelmiä sen arvioimista ja mittaamista varten (mm. Kaptein, 2008; Treviño, Butterfield & McCabe, 1998).

Eräs tällainen soveltuvaksi todettu eettisen organisaatiokulttuurin malli on Kapteinin (2008) CEV eli corporate ethical virtues -malli, joka kuvaa eettisen organisaatiokulttuurin tasoa kahdeksan eri organisaation eettisen hyveen kautta. Riivarin (2016, 21–27) mukaan CEV-malli oli ensimmäinen moniulotteinen ja normatiivinen malli organisaation eettisen kulttuurin arviointiin ja mittaamiseen. Myös eettisten hyveiden tarkempi tutkiminen on ollut vähäistä tieteellisissä julkaisuissa. Kapteinin (2008) kehittämää CEV-mallia on käytetty tutkittaessa eettisten hyveiden yhteyksiä eri ilmiöihin (mm. Huhtala ym., 2011; Riivari, Lämsä, Kujala & Heiskanen, 2012), mutta eettisten hyveiden laadullinen analyysi ja tutkiminen on jäänyt vähemmälle huomiolle. Tässä tutkielmassa keskitytäänkin eettisten hyveiden laadulliseen tutkimukseen narratiivisen analyysin näkökulmasta.

Pro gradu -tutkielmani aiheena on eettisten hyveiden ja eettisen organisaatiokulttuurin tutkiminen narratiivisen analyysin kautta. Tarkoituksena on tulkita haastateltavien teema-haastattelukertomusten pohjalta heidän näkemyksensä eettisistä hyveistä ja näiden havaintojen perusteella muodostaa organisaation eettistä organisaatiokulttuuria kuvaavat tyypittarinat. Analysoin aineistoa, jossa asiantuntijaorganisaation jäsenet kuvailevat omassa organisaatiossaan toteutuvia eettisiä hyveitä.

1.2 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on kuvata ja ymmärtää asiantuntijaorganisaation eettisen organisaatiokulttuurin rakentumista eettisten hyveiden kautta. Kapteinin (2008) mallin mukaisesti organisaation eettisten hyveiden avulla voidaan tutkia organisaation eettisen organisaatiokulttuurin muodostumista, minkä vuoksi eettisten hyveiden kuvausten pohjalta muodostetut tarinat esittävät eettisen organisaatiokulttuurin rakenteen kyseisessä asiantuntijaorganisaatiossa. Eettistä organisaatiokulttuuria tarkastellaan organisaatiokulttuuria kuvaavien tyypittarinoiden kautta, joissa analysoidaan eettisten hyveiden ilmenemistä.

Tarkastelen tutkimuksessa, mitkä eettiset hyveet ilmenevät tarinoissa eli mitä hyveitä eri tarinoissa korostetaan. Tarkoitukseni on, että löydän narratiivisen analyysimenetelmän kautta selkeästi erottuvia eettisen organisaatiokulttuurin tyyppitarinoita, eli miten kyseisen organisaation esimiehet ja asiantuntijat käsittävät omassa työssään eettisten hyveiden ja sitä kautta eettisen organisaatiokulttuurin toteutumisen. On myös mielenkiintoista nähdä, onko esimiesten ja asiantuntijoiden kertomusten välillä eroavaisuuksia vai nähdäänkö eettiset hyveet samalla tavalla riippumatta siitä, missä asemassa kyseinen henkilö työskentelee organisaatiossa.

Tutkimuksen tavoitteeseen pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksen avulla:

- *Millainen on asiantuntijaorganisaation eettinen organisaatiokulttuuri ja miten se rakentuu eettisten hyveiden kautta?*

Alatutkimuskysymyksinä ovat:

- *Minkälainen käsitys eettisestä organisaatiokulttuurista organisaation jäsenten toimesta rakentuu eettisten hyveiden kautta?*
- *Miten eettiset hyveet ilmenevät organisaation jäsenten tarinoissa?*

Tutkimuksellinen lähestymistapani on laadullinen, narratiivinen tutkimus, jossa muodostan teemahaastatteluaineistosta narratiivisen analyysin avulla erilaisia tyyppitarinoita eettisten hyveiden kautta. Narratiivisen analyysin kautta pyrin selvittämään, miten eettiset hyveet ilmenevät haastateltavien tarinoissa ja minkälainen käsitys eettisestä organisaatiokulttuurista organisaation jäsenten toimesta rakentuu. Koska Kapteinin (2008) organisaation eettisten hyveiden mallin mukaisesti hyveet muodostavat organisaation eettisen kulttuurin, tämä näkemys sisältyy myös omaan tutkimukseeni. Aineiston haastattelut eivät ole valmiita, perinteisiä kertomuksia, joten muodostan niistä aineistoa kuvaavat tyyppitarinat moneen haastatteluun pohjautuen. Aineiston analyysistä ja menetelmistä kerron enemmän kolmannessa luvussa.

Organisaatiokulttuuria voidaan ymmärtää tällaisten kertomusten kautta, koska haastateltavat muodostavat oman organisaationsa kulttuurin puheidensa ja tekojensa kautta. Koska

organisaatiokulttuuri voidaan mieltää erittäin abstraktiksi asiaksi, puheiden ja kertomusten kautta se voidaan luoda konkreettisemmaksi asiaksi hahmottaa. Tähän liittyy myös sosiaalisen konstruktionismin käsite: haastateltavat luovat kielen kautta oman todellisuutensa ja haastattelut ovat heidän kuvauksensa heidän organisaatiokulttuurinsa todellisuudesta haastattelijalle kerrottuna. Sosiaalisessa konstruktionismissa todellisuuden mieltetään rakentuvan ihmisten välisissä sosiaalisissa prosesseissa, jolloin tiedon voidaan ymmärtää syntyvän tietystä näkökulmasta, tiettyä tarkoitusta varten ja tietyssä sosiaalisessa suhteessa syntyneeksi (Burr, 2015). Tässä tutkielmassa käytetty kerronnallinen eli narratiivinen tutkimus pohjautuukin valtaosin konstruktivistiseen ja tulkinnalliseen paradigmaan, jossa kiinnitetään huomiota todellisuuden rakentamiseen eli konstruoimiseen tarinoissa eikä niinkään siihen, mitä tarinoissa ”todella tapahtuu” (Heikkinen, 2018, 176). Tämän perusteella oletetaan, että haastattelujen avulla saadaan paljastettua eräänlainen kuva organisaatiokulttuurin rakenteesta, muodostumisesta ja sen keskeisistä toiminnoista yhdestä näkökulmasta.

Haastateltavien näkemykset ovat kallisarvoisia pyrittäessä ymmärtämään, mikä on heidän eettisen organisaatiokulttuurinsa rakenne ja koostuuko kulttuuri nimenomaan virallisista vai epävirallisista elementeistä (Kaptein, 2011b), kuten virallisista ohjeistuksista tai epävirallisista toimintamalleista. Koska eettinen organisaatiokulttuuri stimuloi sen jäseniään käyttäytymään eettisesti, työntekijöiden kertomuksista voidaan myös todeta eettisen organisaatiokulttuurin toteutuminen kyseisessä organisaatiossa. Vaikka kulttuurissa todettavat eettiset hyveet olisivat päällisin puolin kunnossa ja organisaation jäsenet tunnistavat niiden olemassaolon, he eivät välttämättä suhtaudu eettisyyteen täysin yksimielisesti tai koe eettisten hyveiden toteutumista organisaatiossa samalla tavalla.

1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat organisaatiokulttuuri, eettinen organisaatiokulttuuri, hyve-etiikka ja organisaation eettiset hyveet. Tässä tutkielmassa keskityn erityisesti Kapteinin (2008) malliin ja ajatuksiin eettisestä organisaatiokulttuurista, vaikka myös muut tutkijat ovat luoneet erilaisia malleja sen kuvaamiseen. Haastattelujen kysymykset pohjautuvat Kapteinin (2008) organisaation eettisten hyveiden malliin, joten se toimii

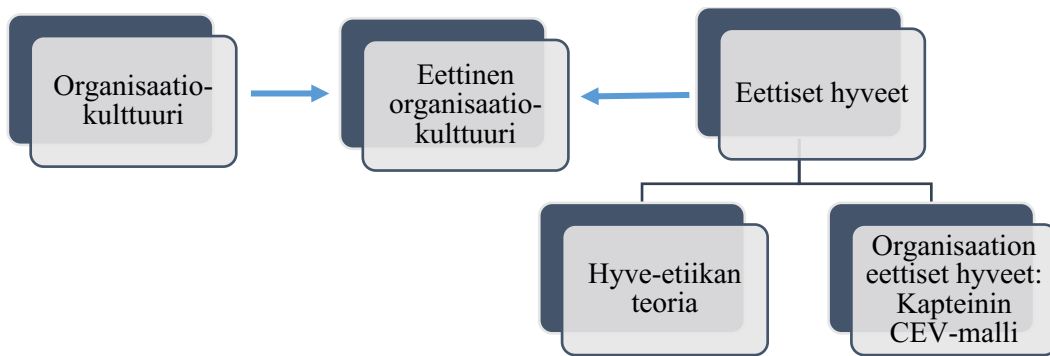
luonnollisena teoreettisena viitekehyksenä omassa tutkimuksessani ja pohjana aineiston analyysissä. Kuviossa 1 on kuvattuna keskeisten käsitteiden yhteydet.

Organisaatiokulttuuri (organizational culture) tarkoittaa jaettuja perusolettamuksia, arvoja ja uskomuksia, jotka luonnehtivat ympäristöä ja jotka opetetaan uusille kulttuurin jäsenille oikeina tapoina ajatella ja tuntea. Nämä kommunikoidaan myyttien ja tarinoiden avulla koskien organisaation ratkaisemia ulkoisen adaptaation ja sisäisen integraation ongelmia. (Schneider, Ehrhart & Macey, 2013.) Tässä määritelmässä on otettu huomioon Scheinin teoria organisaatiokulttuurin kolmesta tasosta: artefaktit, ilmaistut uskomukset ja arvot sekä pohjimmaiset perusolettamukset (Schein, 2017, 17).

Eettinen organisaatiokulttuuri (ethical organizational culture) liittyy organisaatiokulttuurin käsitteeseen, mutta liittää siihen eettisen ulottuvuuden. Eettinen organisaatiokulttuuri määritellään niiksi tekijöiksi, jotka stimuloivat eettistä käytöstä (Kaptein, 2008). Huhtalan ym. (2011) mukaan organisaatiokulttuurin eettinen ulottuvuus viittaa oikean ja väärän käytäntöihin organisatorisessa kontekstissa, minkä pohjalta luodaan (epä)eettistä käytöstä selittävät ja ennustavat olosuhteet.

Hyve-etiikka (virtue ethics) on eräs yritysetiikan teorioista, joka perustuu henkilön luonteeseen ja rehellisyyteen (Crane & Matten, 2016, 114). Solomonin mukaan yritysetiikassa otetaan huomioon moraalisten tekojen periaatteet, itse teot sekä niiden seuraukset. Hyve-etiikassa ei keskitytä niinkään teon periaatteisiin, sen seurauksiin tai itse tekoon. Sen päähuomio on tekijän tekojen kautta julkituoduissa teoissa eli hyveissä. (Solomon 2002, 30.)

Organisaation eettiset hyveet (corporate ethical virtues) ovat esillä Kapteinin CEV-mallissa, joka perustuu organisaation eettisiin hyveisiin ja Solomonin hyve-etiikan teoriaan (Kaptein, 2011a). Tähän teoriaan perustuen Kaptein (2009) määrittelee, että organisaation hyveellisyys määräytyy sen perusteella, missä määrin organisaatiokulttuuri edistää eettistä käyttäytymistä ja estää epäeettistä käyttäytymistä organisaatiossa. Organisaation eettisiä hyveitä on kahdeksan ja ne ovat selkeys, esimiehen esimerkillisyys, johdon esimerkillisyys, toteutettavuus, organisaation tuki, läpinäkyvyys, keskusteltavuus ja toiminnan seuraukset. Kuviossa 1 on esiteltynä käsitteiden väliset yhteydet.



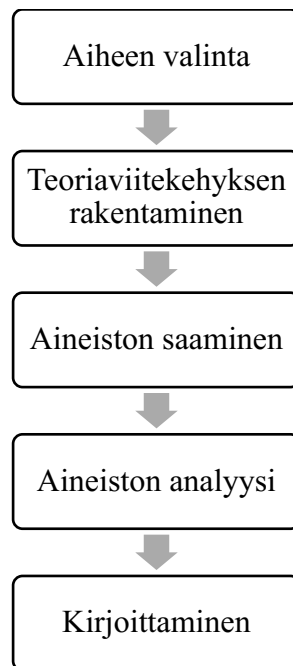
Kuvio 1 Keskeisten käsitteiden yhteydet

Eettisen organisaatiokulttuurin tutkimus on kehittynyt erilliseksi tutkimusalueekseen organisaatiokulttuurin tutkimuksesta, mutta organisaatiokulttuurin voidaan nähdä vaikuttavan eettisen organisaatiokulttuurin teoreettisessa hahmottamisessa. Hyveteoreettisen näkemyksen mukaan eettisten hyveiden vahvistaminen organisaatiossa vahvistaa sen eettistä organisaatiokulttuuria, mikä on Kapteinin (2008) CEV-mallin perusolettamus. Kuvion 1 mukaisesti eettinen organisaatiokulttuuri on saanut teoriapohjansa organisaatiokulttuurin tutkimuksesta, minkä lisäksi sitä voidaan hahmottaa ja mallintaa eettisten hyveiden kautta.

1.4 Tutkimuksen toteutus ja tutkielman rakenne

Päätin toteuttaa tutkimukseni laadullisena tutkimuksena valmiiseen aineistoon pohjautuen. Tutkimuksen lopputuloksena oli asiantuntijaorganisaation eettisen organisaatiokulttuurin erilaiset tyyppitarinat, jotka muodostettiin eettisten hyveiden kuvausten kautta. Tutkimuksen aineisto koostui yrityksen esimiesten ja asiantuntijoiden kanssa käydyistä teemahaastatteluista, jotka keskittyivät eettiseen organisaatiokulttuuriin ja organisaation innovointikyvykkyyteen.

Kuviossa 2 esittelen tutkimusprosessin kulun ja tutkimuksen toteutuksen. Eri vaiheet olivat osittain limittäisiä, mutta seurasivat toisiaan tässä järjestyksessä. Tutkielmani suunnittelu lähti liikkeelle aiheen valinnasta. Olin kiinnostunut eettisen organisaatiokulttuurin tutkimisesta, joten lähdin etsimään siihen liittyvää tutkimuskohdetta. Sain tutkimustani varten käyttööni aineiston, joka on kerätty eettisen organisaatiokulttuurin ja organisaation innovatiivisuuden yhteyksien tutkimiseen (Riivari, 2016).



Kuvio 2 Tutkimuksen toteutus

Seuraavaksi aloin tutustua teoreettiseen viitekehykseen ja aiempaan tutkimukseen organisaatiokulttuuriin, eettiseen organisaatiokulttuuriin ja hyve-etiikkaan liittyen. Tutustuin myös tarkasti Kapteinin (2008) CEV-malliin, jotta tietäisin, mihin tuleva aineisto pohjautuu. Teoreettiseen viitekehykseen tutustuminen ja teorian kirjoittaminen alkoi marraskuussa 2018. Tein siis ensiksi teoreettista katsausta aihealueeseeni, minkä jälkeen sain aineiston käyttöni.

Aineisto on kerätty tutkimuksessa, joka keskittyi eettisen organisaatiokulttuurin ja organisaation innovatiivisuuden yhteyksien kuvaamiseen (Riivari & Lämsä, 2019) ja tutkimusta on käytetty myös väitöskirjassa (Riivari, 2016). Aineistoa on kerätty kolmesta eri organisaatiosta, joista keskityn tässä tutkielmassa yhteen. Aineistoa ei ole tietääkseni aiemmin käsitelty narratiivisen tutkimuksen näkökulmasta. Tätä tutkimusta aiemmin aineistoa on käytetty seuraavissa tutkielmissa (taulukko 1).

Taulukko 1 Aiemmat pro gradu -tutkielmat aineistosta

Tekijä	Pro gradu -tutkielma ja oppiaine
Piia Leppämäki, Jyväskylän yliopisto (2013)	Esimies-alaissuhteen laadun ja organisaatioluottamuksen vaikutus organisaation innovointikyvykkyyteen (Johtaminen)
Emilia Kahola, Jyväskylän yliopisto (2014)	Eettinen organisaatiokulttuuri, esimies-alaissuhde ja organisaatioluottamus (Johtaminen)
Maria Kuula, Jyväskylän yliopisto (2015)	”Voisko ensin ottaa helpomman kysymyksen?” Eettisen organisaatiokulttuurin diskurssit suomalaisissa asiantuntija-organisaatioissa (Yhteisöviestintä/markkinointi)
Emilia Horttana, Jyväskylän yliopisto (2016)	Innovatiivisuus ja sen johtajuuskäytännöt julkisen sektorin organisaatioissa (Johtaminen)
Sini Blomberg, Jyväskylän yliopisto (2016)	Organisaation arvot: toiminnan ohjaajia vai sanahelinää? (Johtaminen)

Valitsin eettisen organisaatiokulttuurin tutkielmani aiheeksi omien kiinnostuksenkohteideni ja aiempien opintojeni vuoksi. Sopiva lähestymistapa eettiseen organisaatiokulttuuriin löytyi aiemman tutkimusaineiston kautta, jota lähdin tutkimaan laadullisen tutkimuksen menetelmin. Organisaatiokulttuurin käsite on ollut minulle tutumpi käsite, kun taas eettisestä organisaatiokulttuurista ja eettisistä hyveistä kuulin ensimmäistä kertaa vasta samana vuonna, jona aloitin tämän tutkielman tekemisen. Olikin mielenkiintoista ottaa selvää ilmiöstä, joka ei ollut itselleni liian tuttu, vaan siinä oli minulle uutta opittavaa.

Aineiston saatuani pohdin sopivaa analyysimenetelmää sen läpikäymiseksi. Tutustuin alkuvuodesta 2019 tutkimuksen tekemisestä kertovaan kirjallisuuteen, eli laadullisesta tutkimuksesta, narratiivisesta tutkimuksesta sekä erilaisista analyysimenetelmistä kertovaan kirjallisuuteen. Seuraava vaihe tutkimuksessa oli aineiston analyysi, johon pohdin sopivaa analyysimenetelmää. Lopulta päädyin narratiiviseen analyysiin, koska sen käyttö on kiinnostanut minua tutkimusmenetelmänä jo kauan. Pohdin esimerkiksi aineiston analyysimenetelmänä diskurssianalyysin ja narratiivisen analyysin välillä, mutta päädyin narratiiviseen analyysiin organisaatiokulttuurin kuvaamisen perustana. Tätä valintaa tuki myös aiemmat tutkimukset kyseisestä aineistosta, joissa ei ollut vielä käytetty narratiivista me-

netelmää. Myös aineistomateriaali eli teemahaastattelut sopivat hyvin narratiivisen analyysin tekemiseen. Analyysin pohjalta kirjoitin havaintoni tuloksiksi tähän raporttiin kesän 2019 aikana.

Tämä tutkimusraportti koostuu johdannosta, teoreettisesta viitekehyksestä, aineiston kuvauksesta, tuloksista ja johtopäätöksistä. Ensimmäisessä luvussa käydään läpi tutkielman aihealuetta ja taustaa, tutkielman tavoitteita ja tutkimuskysymyksiä, tutkimuksen toteutusta sekä tutkielman rakennetta. Toisessa luvussa esitellään teoreettisena viitekehyksenä organisaatiokulttuuri, eettinen organisaatiokulttuuri ja eettisiin hyveisiin liittyen hyveetiikka sekä organisaation eettiset hyveet Kapteinin (2008) kehittämän CEV-mallin kautta. Näiden teoreettisten suuntausten ja käsitteiden yhteydet tuodaan esille toisen luvun lopussa teorian synteessissä.

Kolmannessa luvussa esitellään tarkemmin analysoitava aineisto sekä aineiston analyysimenetelmät. Neljännessä luvussa käydään läpi keskeisimmät tulokset eli lyhyesti eettisten hyveiden kuvaukset sisällönanalyysin avulla analysoituna ja narratiivisen analyysin avulla muodostetut tyyppitarinat sekä niiden pohjalta koottu yhteenveto. Viimeisessä eli viidennessä luvussa esittelen tutkimukseni johtopäätökset, tieteellisen kontribuution, käytännön merkityksen, tutkimuksen arvioinnin ja jatkotutkimusehdotuksia.

2 EETTINEN JA HYVEELLINEN ORGANISAATIOKULTTUURI

2.1 Organisaatiokulttuuri

Akateemisessa kirjallisuudessa erotetaan usein toisistaan käsitteet organisaatioilmapiiri (*organizational climate*) ja organisaatiokulttuuri (*organizational culture*), kun kuvataan organisaation toimintaympäristöä. Organisaatioilmapiiri viittaa työntekijöiden yhteisiin käsityksiin organisaation käytännöistä, toimintamalleista ja menettelytavoista sekä paljattavista ja odotettavista käyttäytymistavoista (Schneider ym., 2013). Organisaatiokulttuuri sen sijaan pitää sisällään monia eri ulottuvuuksia, jotka vaihtelevat organisaatiokulttuurin tutkimukseen käytetystä mallista riippuen. Organisaatioilmapiiristä on julkaistu huomattavasti enemmän tieteellisiä artikkeleita organisaatiokulttuuriin verrattuna (Schneider ym., 2013), mikä voi johtua organisaatioilmapiirin helpommin ymmärrettävistä muodosta. Huhtalan ja Laakson (2007) kirjallisuuskatsauksessa organisaatiokulttuuriteorioista käy myös ilmi, että organisaatiokulttuurin nousu akateemiseen keskusteluun on tapahtunut 1970- ja 1980-lukujen vaihteessa. Tätä ennen tutkimusta hallitsi organisaatioilmapiirin tutkimus (Schneider ym., 2013). Voidaan siis sanoa organisaatiokulttuurin tutkimuksen olevan verrattain uusi ilmiö ja sen tutkiminen on tarpeen myös tulevaisuudessa.

Organisaatiokulttuurin tutkimus jakautuu vahvasti niin sanotun has/is-oletuksen mukaan. Tutkijoiden mukaan organisaatiolla joko on (*has*) jonkinlainen kulttuuri tai organisaatio on (*is*) kulttuuri. Ensimmäisen ”organisaatiolla on kulttuuri” -näkökulman tutkijat keskittyvät yleensä eri organisaatioiden väliseen vertailuun. Toisen ”organisaatio on kulttuuri” -näkökulman tutkijat havainnoivat enemmän organisaation jäsenten merkitysten ja oletamusten muodostumista. Näkökulman valintaan liittyy myös metodologisia valintoja, esimerkiksi vertailututkimuksia tehdään yleensä kyselytutkimuksin ja merkitysten muodostumista laadullisin keinoin. (Schneider ym., 2013; Sinclair, 1993; Smircich, 1983.) Martinin (2002) näkemyksen mukaan ei voida olettaa, että kaikilla organisaation jäsenillä olisi samanlainen kokemus organisaatiokulttuurista. Tässä näkemyksessä organisaation

sisällä on esimerkiksi aseman tai työtehtävän mukaan muodostuneita alakulttuureja, joiden jäsenet voivat kokea samat tapahtumat eri tavoin ja liittää niihin erilaisia merkityksiä (Martin, 2002; Schneider ym., 2013).

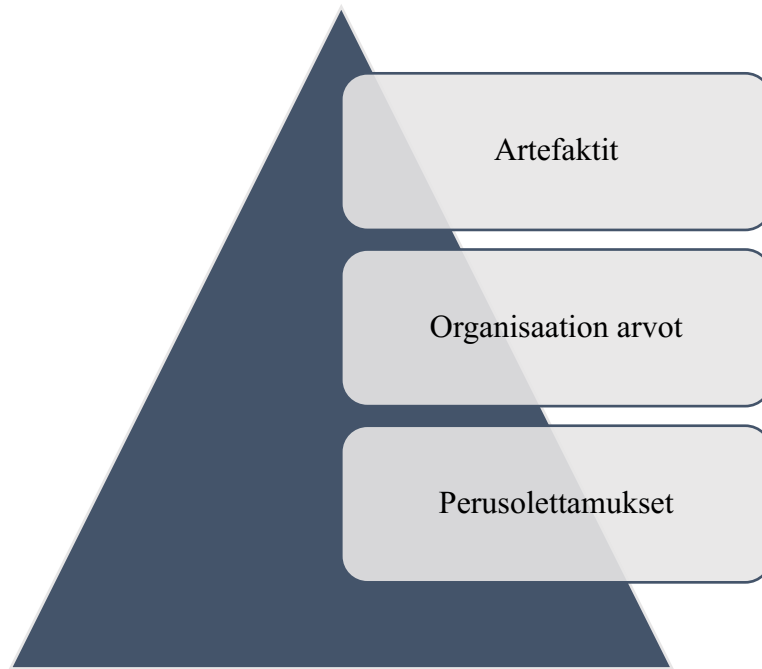
Cohenin (1993) mukaan organisaatiokulttuurissa voidaan tunnistaa sekä virallisia että epävirallisia järjestelmiä, prosesseja ja vuorovaikutustapoja. Virallisiin elementteihin kuuluvat muun muassa johtajuus, rakenteet, toimintakäytännöt, palkitsemisjärjestelmät, sosialisatiomekanismit ja päätösprosessit. Kulttuurin epävirallisiin elementteihin luetaan esimerkiksi implisiittiset käyttäytymisnormit, roolimallit, rituaalit, historialliset anekdootit ja kieli. (Cohen, 1993; Ardichivili, Mitchell & Jondle, 2009). Sinclair (1993) havainnollistaa organisaatiokulttuurin ilmentyvän siinä, miten organisaation jäsenet ymmärtävät asioiden tapahtuvan omassa organisaatiossaan ja näiden uskojen kautta toteutuvat fyysisesti näkyvät seuraukset ja seuraukset käyttäytymisessä.

Vaikka tieteellisessä kirjallisuudessa on monia määritelmiä sille, mitä ja millaista organisaatiokulttuuri on, kaikista tunnetuimman ja viitatuimman määritelmän sille on luonut Edgar Schein vuonna 1985 (Riivari ym., 2012; Schneider ym., 2013). Hogan ja Coote (2014) toteavat, että aiempi tutkimus mieltää organisaatiokulttuurin yksiulotteiseksi, kun taas Scheinin teoriassa korostuu kulttuurin eri tasojen ulottuvuuksien tunnistamisen ja analysoimisen tärkeys. Yleisesti ottaen Scheinin organisaatiokulttuurin käsite sisältää arvot, uskomukset, tavat, perinteet ja käytännöt, jotka jaetaan organisaation jäsenten kesken. (Schein, 2017; Schneider ym., 2013; Riivari ym., 2012.) Organisaation kulttuurilla on myös vahva vaikutus työntekijöiden käyttäytymiseen verrattuna virallisiin hallintajärjestelmien ja auktoriteetin keinoihin (O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991).

Scheinin (2017) organisaatiokulttuurin teoriaan liittyy kolme eri ulottuvuutta: artefaktit, ilmaistut uskomukset ja arvot sekä pohjimmaiset perusolettamukset. Ensimmäisellä tasolla olevilla artefakteilla tarkoitetaan kulttuurista ulospäin näkyviä tekijöitä. Näitä ovat muun muassa fyysinen ympäristö, kieli, teknologia ja tuotteet, tyyli (vaatteet, muodollisuus), myytit ja tarinat organisaatiosta, julkaistut arvolistaukset, havaittavissa olevat rituaalit ja seremoniat sekä ryhmän ilmapiiri. Scheinin mukaan ilmapiiri on perusolettamusten tuottama lopputulos ja näin ollen kulttuurin ilmentymä. Tätä ensimmäistä organisaatiokulttuurin tasoa on helppo havainnoida, mutta hankalaa tulkita, sillä tutkijat eivät välttämättä ymmärrä artefaktien takana olevia merkityksiä. (Schein, 2017, 17–18.)

Toisena organisaatiokulttuurin tasona ovat ilmaistut uskomukset ja arvot. Ilmaistujen uskomusten ja arvojen avulla ryhmän jäsenet oppivat, miten heidän tulisi käyttäytyä tietyissä tilanteissa ja opettaa uusia jäseniä käyttäytymään kulttuurissa. Yleensä nämä uskomukset ja arvot selittävät vain osan käyttäytymisestä ja ne voivat myös joskus olla niin abstrakteja, että ne ovat ristiriitaisia keskenään. Tällaisen tilanteen esimerkki voi olla yrittäjä, joka sanoo panostavansa sekä korkeaan laatuun että alhaiseen hintaan. Myöskään toivottu käyttäytyminen ja organisaatiossa oikeasti ilmenevä käyttäytyminen eivät välttämättä ole samansuuntaisia. (Schein, 2017, 19–21.)

Kolmantena kulttuurin tasona ovat pohjimmaiset perusolettamukset. Perusolettamukset syntyvät organisaatiokulttuurissa, kun uskomusten ja arvojen mukaisia käyttäytymismalleja aletaan pitää totena. Näitä perusolettamuksia on erittäin hankalaa muuttaa. Perusolettamukset määrittävät, mihin heitä ympäröiviin asioihin kulttuurin jäsenten tulisi kiinnittää huomiota, mitä eri asiat tarkoittavat, millaisin tuntemuksin asioihin pitäisi reagoida ja millaisia toimenpiteitä eri tilanteet vaativat. Kulttuuri tällä tasolla antaa sen jäsenille tunteen identiteetistä. (Schein, 2017, 21–22.) Schneiderin ym. (2013) mukaan perusolettamukset toimivat pohjana organisaation jäsenten päivittäisille toimille, minkä lisäksi niiden sanoittaminen voi olla vaikeaa. Tämän vuoksi perusolettamusten tutkimiseen suositellaan syvällistä haastattelua (Schneider ym., 2013). Kuviossa 3 on esiteltyä Scheinin organisaatiokulttuurin rakenne.



Kuvio 3 Organisaatiokulttuurin rakenne (mukaillen Schein, 1985)

Organisaatiokulttuuria ei voida tulkita ainoastaan käyttäytymisen perusteella, koska kulttuuriset oletukset perustuvat siihen miten havainnoimme asioita, ajattelemme asioista ja tunnemme asioita kohtaan. Ulospäin näkyvään käyttäytymiseen vaikuttaakin sekä kulttuurinen taipumus että tilannekohtaisuus. Johtajuus on myös keskeisessä roolissa kulttuurin oppimisprosessissa. Scheinin mukaan johtamisen kautta voidaan näyttää, mitkä asiat ovat toivottuja organisaation jäseniltä ja palkita onnistumisista. Päinvastoin johtamisella voidaan osoittaa, mitkä käyttäytymistavat eivät ole toivottuja, jolloin ryhmä oppii välttämään näitä tapoja. (Schein, 2017, 14.) Tähän pohjautuen voidaan todeta, että organisaation jäsenten toimintaan vaikuttavat niin julkilausutut säännöt, johtaminen kuin ympäröivän kulttuurin vaikutus, minkä lisäksi näiden tekijöiden vaikutus käyttäytymiseen ei ole itsestään selvää.

2.2 Eettinen organisaatiokulttuuri

2.2.1 Tutkimukselliset suuntaukset

Useissa tutkimuksissa eettistä organisaatiokontekstia kuvaillaan käsitteillä eettinen organisaatiokulttuuri ja eettinen ilmapiiri (Kaptein, 2008). Näistä käsitteistä voidaan huomata akateemisessa tutkimuksessa luotu jako organisaatiokulttuuriin ja organisaatioilmapiiriin,

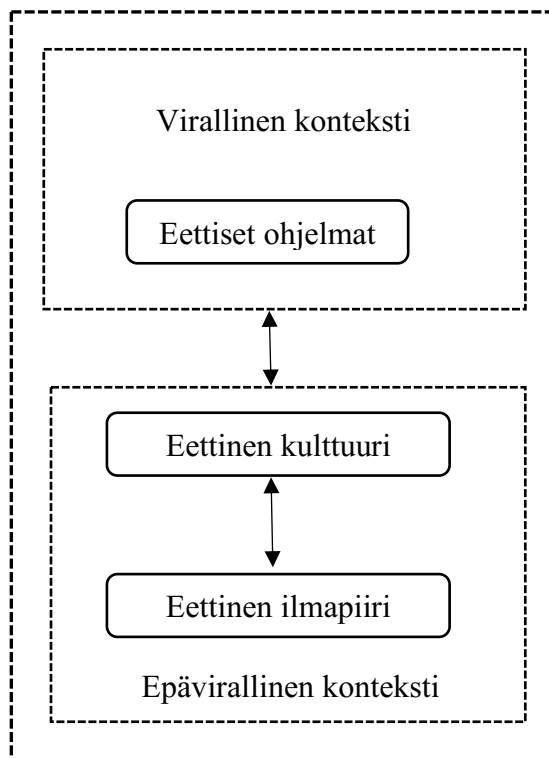
jonka pohjalta on luotu eettistä organisaatiokontekstia kuvaavat määritteet. Eettistä ilmapiiriä kuvaillaan sellaisiksi piirteiksi, joiden mukaan määritellään yrityksessä tapahtuva eettinen käytös. Eettinen organisaatiokulttuuri määritellään puolestaan niiksi tekijöiksi, jotka stimuloivat eettistä käytöstä. (Kaptein, 2008.) Ensimmäisenä määritelmän eettisestä ilmapiiristä loi Victor ja Cullen vuonna 1988 ja eettisestä organisaatiokulttuurista Treviño vuonna 1986 (Treviño ym., 1998). Eettisen organisaatiokulttuurin käsite ja sen tutkimus liittyykin organisaatiokulttuurin tutkimussuuntaukseen, mutta tarkastelee ainoastaan eettisyyden ulottuvuutta. Tähän viittaa myös Treviño ym. (1998), jotka määrittelevät eettisen ilmapiirin sekä eettisen kulttuurin kuuluvan organisaatioilmapiirin ja organisaatiokulttuurin tutkimuksen alle. Huhtala ym. (2011) muotoilee organisaatiokulttuurin eettisen näkökulman viittaavan oikean ja väärän käytäntöihin organisatorisessa kontekstissa, minkä pohjalta luodaan eettistä ja epäeettistä käytöstä selittävät ja ennustavat olosuhteet.

Eettistä ilmapiiriä on tutkittu jo paljon, mutta eettisen organisaatiokulttuurin muodostumista sen tärkeydestä huolimatta ei kovinkaan paljon (Kaptein, 2008). Tässä heijastuu myös tutkimuksen vahvempi keskittyminen organisaatioilmapiiriin organisaatiokulttuurin sijaan, minkä painotus on muuttunut vasta viime vuosikymmeninä toisin päin. Organisaatioiden eettisten aihepiirien tutkimus on myös keskittynyt pääasiassa eettisten ohjeistusten, eettisen ilmapiirin ja yritys vastuun tutkimukseen (McLeod ym., 2016). Huhtala (2013, 26–30) on koonnut aiempaa eettiseen organisaatiokulttuuriin liittyvää tutkimusta sen mukaan, miten eettinen konteksti on yhteydessä eri lopputuloksiin. Hänen mukaansa suurin osa tutkimuksesta on tehty vuodesta 2000 lähtien, mikä osoittaa eettisen kulttuurin olevan suhteellisen uusi ja nopeasti laajeneva tutkimusalue. Aiemmassa tutkimuksessa on käytetty pääasiassa regressioanalyysijä tutkien eettisen kontekstin ja eri seurausten muuttujia. (Huhtala, 2013, 24.) Tästä voidaan nähdä, että eettisyyden ottaminen mukaan organisaatiokontekstin tarkasteluun on tapahtunut melko pian alkuperäisten käsitteiden luomisen jälkeen, joten eettisyyden tutkimisen tarpeellisuus on huomioitu jo varhain.

Eettinen organisaatiokulttuuri luodaan virallisin ja epävirallisin menetelmin (Riivari, 2016, 17). Virallisiin elementteihin voidaan sisällyttää eettiset johtamisjärjestelmät, kuten eettiset koodistot, eettinen koulutus, eettiset komiteat, eettinen auditointi ja johtaminen sekä HR-käytännöt (Ardichivili ym., 2009; Crane & Matten, 2016; Treviño & Weaver,

2003; Riivari, 2016). Epävirallisia elementtejä puolestaan ovat esimerkiksi arvot, oletukset, uskot, käytösnormit, roolimallit ja eettisesti latautuneet tarinat (Huhtala, 2013; Kaptein, 2010; Treviño ym., 1998; Riivari, 2016). Trevino ym. (1998) toteavat näiden virallisten ja epävirallisten menetelmien vuorovaikutuksen olevan tärkeä tekijä eettisen käytöksen mahdollistamisessa.

Myös Kaptein (2011b) käyttää Ardichivilin ym. (2009) ja Cohenin (1993) tavoin jakoa epävirallisiin ja virallisiin järjestelmiin puhuessaan organisaation eettisestä toimintaympäristöstä. Kaptein (2011b) jakaa koko organisatorisen kontekstin näihin kahteen, jossa eettinen organisaatiokulttuuri ja eettinen ilmapiiri kuuluvat epävirallisiin elementteihin ja eettiset ohjelmat kuuluvat virallisiin elementteihin. Tämä jako muistuttaa myös Tenbrunselin ja Smith-Crowen (2008) eettisen infrastruktuurin rakennelmaa, jossa organisaation eettinen ympäristö muodostuu virallisista ja epävirallisista järjestelmistä sekä organisaatioilmapiiristä, joka tukee edellä mainittuja järjestelmiä. Kuviossa 4 on esiteltynä Kapteinin (2011b) mallinnus tästä eettisestä organisaatiokontekstista.



Kuvio 4 Eettisen organisaatiokontekstin viralliset ja epäviralliset elementit (mukaillen Kaptein, 2011b)

Kuvion ja tutkimusten perusteella voidaan todeta, että eettistä organisaatiokulttuuria ja sen mallintamista ohjaavat epäviralliset ja viralliset ulottuvuudet. Lisäksi Kapteinin (2011b) mukaan koko eettisyyttä kuvaava organisatorinen konteksti jakautuu viralliseen ja epäviralliseen osioon. Näihin huomioihin pohjautuen eettisen organisaatiokulttuurin kehittäminen vaatii myös sen, että viralliset järjestelmät ja epäviralliset järjestelmät otetaan molemmat huomioon organisaation eettisyyttä ja eettistä käyttäytymistä lisättäessä.

2.2.2 Eettisen organisaatiokulttuurin mallit

Eettisen organisaatiokulttuurin tutkimusta varten on kehitetty erilaisia malleja. Nämä mallit voivat kuvata eettistä organisaatiokulttuuria joko yksiulotteisena ilmiönä tai moniulotteisena ilmiönä. Esimerkiksi Ruiz-Palomino ja Martínez-Cañas (2014) toteavat, että yksiulotteiset mallit eivät kuvaa tarpeeksi riittävästi eettisen organisaatiokulttuurin rakennetta.

Kapteinin (2008) mukaan ainoastaan Treviño ym. (1998) olivat ennen Kapteinia yrittäneet muodostaa eettistä organisaatiokulttuuria kuvaavan mallin. Tätä mallia testattiin 14-osaisen kyselyn avulla. Treviñon ym. mallissa eettinen organisaatiokulttuuri muodostuisi eettisen ja epäeettisen käytöksen sanktioista, johdon esimerkillisyydestä, eettisen koodiston käyttöönotosta ja eettisen käytöksen normista organisaatiossa (Treviño ym. 1998). Treviño (1986) alun perin käsitteellisti eettisen organisaatiokulttuurin toimivan yksilön moraalisen kehittymisen ja eettisen tai epäeettisen käytöksen välisen suhteen välittäjänä. Treviño kehitti mallia edelleen (1990) ja löysi myös eettisen kulttuurin suoria vaikutuksia yksilön käyttäytymiseen. Tässä vaiheessa Treviño määritteli eettisen kulttuurin organisaatiokulttuurin osaksi, moniulotteiseksi virallisten ja epävirallisten järjestelmien joukoksi, jotka voivat edistää joko eettistä tai epäeettistä käyttäytymistä. Virallisiin järjestelmiin kuuluivat mm. eri toimintamallit kuten eettiset koodistot, johtajuus, auktoriteettirakenteet, palkitsemisjärjestelmät ja koulutusohjelmat. Epävirallisiin järjestelmiin kuuluivat mm. muiden käyttäytymismallit ja eettiset normit. Treviñon (1990) määritelmien mukaan mitä eettisempi organisaatiokulttuuri on, sitä eettisempää työntekijöiden käytöksen tulisi olla.

Omissa tutkimuksissaan Kaptein (2008) on vastannut Treviñon ym. toiveisiin kokonaisvaltaisemman mallin luomiseksi ja kehittänyt oman organisaation eettisiin hyveisiin perustuvan CEV-mallin, joka pohjautuu Solomonin hyve-etiikan teoriaan. Tämä malli kuvaa organisaation hyveellisyyttä sekä samalla eettisen organisaatiokulttuurin tasoa. Riivarin (2016, 21–27) mukaan Kapteinin (2008) CEV-malli oli ensimmäinen moniulotteinen ja normatiivinen malli organisaation eettisen kulttuurin arviointiin ja mittaamiseen. Kapteinin (2008) eettisten hyveiden mallissa organisaation hyvyys määritellään sillä, kuinka paljon sen kulttuuri stimuloi jäseniään käyttäytymään eettisesti.

Ardichivili ym. (2009) eivät näe, että ennen heidän tutkimustaan olisi tehty kokonaisvaltaista eettisen organisaatiokulttuurin tunnusomaisia piirteitä tutkiva ja kuvaava malli. Kaptein (2008) oli kuitenkin luonut jo 1990-luvulta alkaen yritysten eettisiin hyveisiin pohjautuvaa eettisen organisaatiokulttuurin mallia ja todennut jo sen validiteetin eettistä organisaatiokulttuuria kuvaavana ennen Ardichivilin ym. tutkimuksia. Ardichivilin ym. (2009) omassa tutkimuksessa ei käytetä myöskään hyväksi Treviñon ym. (1998) eikä Kapteinin (2008) kehittämiä perustuksia eettisen organisaatiokulttuurin mallintamiselle, vaan luotiin oma viisiosainen eettisen organisaatiokulttuurin piirteitä kuvaava malli. Nämä piirteet ovat missio- ja arvoperustaisuus, sidosryhmätasapaino, johtamistehokkuus, prosessi-integriteetti ja pitkäaikaisperspektiivi (Ardichivili ym. 2009). Tässä mallissa on siis hyvin erilainen lähestymistapa eettisen organisaatiokulttuurin ulottuvuuksien käsitteelyyn kuin Kapteinin (2008) CEV-mallissa, koska se ei perustu organisaation eettisiin hyveisiin vaan organisaatiossa esiintyviin muihin piirteisiin. Seuraavassa taulukossa on esiteltynä eettisen organisaatiokulttuurin erilaiset mallit.

Myöhemmin esimerkiksi Schwartz (2013) on kehittänyt eettisen yrityskulttuurin mallin, ECC (*ethical corporate culture*) -mallin, johon kuuluu kolme eri ulottuvuutta. Ensimmäinen ulottuvuus on yritykselle keskeiset eettiset arvot, joihin Schwartzin mukaan voisi kuulua esimerkiksi luotettavuus, kunnioittaminen ja reiluus. Toinen ulottuvuus on viralliset eettiset ohjelmat ja kolmas ulottuvuus on eettinen johtajuus. (Schwartz, 2013.) Schwartzin malli ei erottele eettisen organisaatiokulttuurin ulottuvuuksia yhtä moniulotteisesti kuin esimerkiksi Kaptein (2008) ja Treviño ym. (1998). Taulukossa 2 on esiteltynä erilaiset eettisen organisaatiokulttuurin mallit sekä mallin keskeisimmät piirteet.

Taulukko 2 Eettisen organisaatiokulttuurin mallit

Tekijä ja aihe	Mallin piirteet
Treviño ym. (1998): Eettinen kulttuuri (ECQ-M)	Eettisen ja epäeettisen käytöksen sanktiot, johdon esimerkillisyys, eettisen koodiston käyttöönotto ja eettisen käytöksen normit organisaatiossa
Kaptein (2008): Organisaation eettiset hyveet (CEV)	Kahdeksan hyvettä: selkeys, esimiehen esimerkillisyys, johdon esimerkillisyys, toteutettavuus, organisaation tuki, läpinäkyvyys, keskusteltavuus ja toiminnan seuraukset
Ardichivili ym. (2009): Eettisen organisaatiokulttuurin ominaispiirteet (CEBC)	Viisi ominaispiirrettä: missio- ja arvoperustaisuus, sidosryhmätasapaino, johtamistehokkuus, prosessiintegriteetti ja pitkäaikaisperspektiivi
Schwartz (2013): Eettinen yrityskulttuuri (ECC)	Kolmiulotteinen malli: keskeiset eettiset arvot, eettiset ohjelmat, eettinen johtajuus

Eettistä organisaatiokulttuuria kuvaavat mallit lähestyvät ilmiötä eri suunnista. Kapteinin (2008) kehittämä hyve-etiikkaan perustuva malli on kuitenkin tämän tutkimuksen pohjana, joten muita eettisen organisaatiokulttuurin malleja ei käsitellä tässä tutkimuksessa enemmän. Muita hyvenäkökulman mukaisesti eettistä organisaatiokulttuuria tutkivia malleja ei tiettävästi ole Kapteinin (2008) mallin lisäksi.

2.3 Eettiset hyveet

2.3.1 Hyve-etiikka

Liike-elämään liittyvää etiikkaa kutsutaan tavallisimmin yritysetiikaksi (*business ethics*). Crane ja Matten (2016, 5) määrittelevät yritysetiikan sellaisiksi yritys-elämän tilanteiksi, toimenpiteiksi ja päätöksiksi, missä oikean ja väärän kysymyksiä käsitellään nimenomaan moraalista näkökulmasta. Moraalilla tarkoitetaan normeja, arvoja, ja uskomuksia, jotka on iskostettu sosiaalisiin prosesseihin ja jotka määrittelevät, mikä on oikein ja väärin yksilön tai yhteisön näkökulmasta. Etiikka tutkii moraalialia ja perustelujen käyttöä havainnollistaakseen tiettyjä sääntöjä ja periaatteita, jotka määräävät moraalisesti oikeutetut käyttäytymistavat. Eettiset teoriat ovat näiden sääntöjen ja periaatteiden kodifikaatioita. (Crane & Matten 2016, 8.) Sinclairin (1993) mukaan tieteellisissä julkaisuissa on käyty

myös paljon keskustelua siitä, onko organisaatioilla ylipäänsä moraalista statusta tai moraalista aikomusta. Kriittisimmät suuntaavat huomion koko yritysetiikan määritelmään: heidän mukaansa yrityselämän ja muun elämän välille ei tulisi vetää keinotekoisia rajaa, eikä kohdella organisaatioita omien eettisten standardien alla toimivina alueina (Sinclair, 1993).

Cranen ja Mattenin (2016, 93) mukaan keskeisimmät normatiiviset etiikan teoriat yritysetiikan piirissä ovat egoismi, utilitarismi, velvollisuusetiikka ja oikeudenmukaisuuden etiikka. Keskeisimpien etiikan teorioiden rinnalle on kehitetty viime vuosikymmenten aikana myös vaihtoehtoisia ja moderneja näkökulmia. Kirjoittajien mukaan näitä näkökulmia ei välttämättä ole tuotu paljon esille yritysetiikan kirjallisuudessa, mutta niiden merkitys yritysetiikan tarkastelussa tulee kasvamaan tulevaisuudessa. Yksi näistä nykyaikaisemmista näkökulmista on eettiset näkökulmat, jotka perustuvat henkilön luonteeseen ja rehellisyyteen. (Crane & Matten, 2016, 114.) Tähän ryhmään voidaan lukea hyve-etiikan teoria, jota käsitellään tarkemmin tässä luvussa.

Solomonin (2002, 30) mukaan yritysetiikassa otetaan huomioon moraalisten tekojen periaatteet, itse teot sekä niiden seuraukset. Hyve-etiikassa ei sen sijaan keskitytä niinkään teon periaatteisiin, sen seurauksiin tai itse tekoon, vaan sen päähuomio on tekijän tekojen kautta julkituoduissa teoissa eli hyveissä (Solomon 2002, 30). Hyveet määritellään luonteenpiirteiksi, jotka muodostavat kiitoksen ansaitsevia elementtejä yksilön psykologiassa (Audi, 2012). Hyveet näyttäytyvät hyveellisen ihmisen tavanomaisessa käytöksessä, eivätkä ole vain kertaluontoisesti tapahtuvia (Crane & Matten, 2016, 114). Audin (2012) mukaan hyveeksi lasketaan ansiokas luonteenpiirre, jolla pyritään saavuttamaan tietynlainen hyvyys ja jonka avulla mahdollistetaan tietynlainen käyttäytyminen.

Koska ihminen ei saa tällaisia luonteenpiirteitä syntyessään, niitä omaksutaan oppimisen kautta ja varsinkin liike-elämässä ne muodostuvat ihmissuhteiden kautta (MacIntyre, 1984; Crane & Matten, 2016). Myös Solomon kuvaa hyve-etiikkaa perinteisen moraali-teorian täydennykseksi sekä myös radikaalimpien näkemysten mukaan korvaajaksi perinteiselle teorialle. Kuuluisin hyve-etiikan teoreetikko on kreikkalainen filosofi Aristoteles, joka loi hyve-etiikan periaatteet teoksessaan *Nicomachean Ethics*. Aristoteleen mukaan hyveellä tarkoitetaan keskitietä ääripäiden välillä (*”mean between the extremes”*),

josta esimerkkejä ovat rohkeus pelkuruuden ja uhkarohkeuden välillä sekä kohtuus ahneuden ja siveyden välillä. (Solomon, 2002, 30–31.)

Hyve-etiikka perustuu siihen ajatukseen, että tiettyjä hyveitä löydetään tietynlaisista vaikiintuneista kulttuureista ja yhteiskunnista, minkä vuoksi siinä nousee esille relativismi. Relativismin mukaisesti se, mikä lasketaan hyveeksi, riippuu ympäröivästä yhteiskunnasta. Tämän vuoksi hyveet voivat vaihtua eri kontekstissa, minkä vuoksi niitä tulisi tarkastella sen yhteisön ja yhteiskunnan mukaan, missä kyseisellä hetkellä ollaan ja toimitaan. Yhteiskuntien muuttuessa tietyt hyveet saattavat kadota ja kulttuurin muuttuessa myös hyveet muuttuvat. Tästä Solomon antaa esimerkin miekankäsittelytaitojen hyveestä, mille ei nyky-yhteiskunnan kontekstissa ole niin suurta merkitystä kuin aiemmin. (Solomon, 2002, 36.) Beck-Dudleyn (1996) mukaan tämä on myös hyve-etiikan eräs suurimmista kompastuskivistä, koska hyveiden yleistäminen koko yhteiskuntaa koskevaksi on ongelmallista. Tähän Beck-Dudley ottaa esimerkiksi globaalin yrityskontekstin, jossa kulttuurit voivat erota toisistaan huomattavasti. (Beck-Dudley, 1996.) Näin ollen organisaation hyveellisyys voi näyttäytyä tietyssä ajassa ja paikassa erilaisena, minkä vuoksi kontekstin huomioonottaminen on myös tärkeää. Ewinin (1995) tarjoaman vaihtoehtoisen näkökulman mukaan joskus on hyveellistä myös kyseenalaistaa yhteiskunnan hyveiksi oletetut piirteet, jotta yhteiskuntaa voidaan muuttaa paremmaksi.

Hyve-etiikan teoria on kehittynyt Aristoteleen aikojen jälkeen muun muassa Solomonin (2004) kirjoituksissa, jossa hyveitä tarkastellaan liike-elämän kontekstissa. Ferreron ja Sisonin (2014) mukaan hyve-etiikka on esiintynyt ensimmäisiä kertoja liike-elämän tutkimuksessa Robinin ja Reidenbachin artikkelissa vuonna 1987. Lisäksi tästä hyve-etiikkaa käsittelevien artikkelien tutkimuksesta selviää, että suurin jaottelu hyve-etiikan tutkimuksessa on jako aristoteeliseen ja ei-aristoteeliseen hyve-etiikkaan. Muita aristoteeliseen hyve-etiikan tutkimukseen perehtyneitä ovat muun muassa Hartman, Shaw ja Koehn. (Ferrero & Sison 2014.) Artikkeleiden julkaisumäärien perusteella voidaan myös arvioida, että hyve-etiikan tutkimus on selvässä kasvussa. Myös McLeod ym. (2016) totesivat tutkimuksissaan organisaatioiden arvojen ja hyveiden tutkimuksen olevan nouseva tutkimusalue organisaatioiden eettisyyden aihepiireistä.

Aristoteelinen lähestymistapa hyve-etiikkaan perustuu siihen, että yksilöllinen hyveellisyys ja rehellisyys ovat tärkeitä. Tämän lisäksi yrityksen hyvät toimintaperiaatteet ja sosiaaliset linjaukset edistävät ja ravitsevat yksilöllistä hyveellisyyttä ja rehellisyyttä. Lähestymistavan kutsuminen ”aristoteeliseksi” johtuu siitä, että Solomon haluaa korostaa yhteisön merkitystä. Tähän yhteisöön kuuluu niin organisaatioyhteisö kuin laajempi yhteiskunta. Vaikka lähestymistavassa keskitytään yhteisöön, myös yksilöt ja yksilöiden vastuu ovat tärkeitä. Solomonin mukaan yksilöllisyyttä voidaan kehittää ja määrittää vain yhteisön kontekstissa. Myös yksilöllinen rehellisyys riippuu yhteisöstä siinä mielessä, että yksilön rehellisyys saa yhteisön kautta merkityksensä ja mahdollisuuden todistaa itsensä. (Solomon, 2004, 1023.) Ferreron ja Sisonin (2014) mukaan hyve-etiikkaan liittyy myös keskeisesti yksilön kehittyminen moraalisenä tekijänä, mikä erottaa sen muista etiikan teorioista.

Solomonin ottama aristoteelinen lähestymistapa hyve-etiikkaan keskittyy siis olennaisesti organisaatiokontekstiin ja -kulttuuriin. Solomonin (2004) mukaan lähestymistavassa nojataan siihen ideaan, että jokainen yksilö toimii jäsenenä erilaisissa järjestäytyneissä ryhmissä, joilla on yhteiset menneisyydet ja vakiintuneet toimintatavat. Nyky-yhteiskunnassa näiksi ryhmiksi voidaan nähdä perinteisen perhe- tai heimoyhteisön sijaan keinotekoiset ryhmät, kuten koulut ja yritykset. Solomonin mukaan yksilöt havaitsevat omat identiteettinsä ja merkityksensä vain yhteisöjen sisällä ja useimpien yksilöiden kohdalla tämä tarkoittaa työpaikkaa. (Solomon, 2004, 1026–1028.) Solomonin ajattelutavassa hyve-etiikasta ja sen soveltamisesta yrityskontekstiin tulee ilmi se, että yhteisön merkitys yksilön toiminnan muotoutumiseen on tärkeä.

2.3.2 Organisaation eettiset hyveet

Organisaation eettiset hyveet eettisen organisaatiokulttuurin kuvaajina perustuvat Kapteinin tutkimuksiin (2008, 2009, 2011a, 2011b). Kapteinin CEV-mallissa käsitellään kahdeksaa eri organisaation eettistä hyvettä eettisen organisaatiokulttuurin kuvaajana. Malli perustuu organisaatioiden eettisiin hyveisiin ja Solomonin hyve-etiikan teoriaan. (Kaptein, 2011b.) Tämä malli kuvastaa sekä organisaation hyveellisyyden tasoa että sen eettisen organisaatiokulttuurin tasoa. Tähän teoriaan perustuen Kaptein (2009) määrittelee, että organisaation hyveellisyys määräytyy sen perusteella, missä määrin organisaatiokulttuuri edistää eettistä käyttäytymistä ja estää epäeettistä käyttäytymistä organisaatiossa.

Kaptein (2008) on testannut CEV-mallin soveltuvuutta eettisen organisaatiokulttuurin kuvaajana ja löytänyt sen myötä kahdeksan eri organisaation eettistä hyvettä, joita eettiseen organisaatiokulttuuriin voidaan liittää.

Nämä kahdeksan eri hyvettä määriteltiin Kapteinin (2008) neliosaisessa tutkimuksessa. Kaptein tunnisti alun perin seitsemän hyvettä: selkeys, esimerkillisyys, toteutettavuus, organisaation tuki, läpinäkyvyys, keskusteltavuus ja toiminnan seuraukset. Tutkimuksessa hän kuitenkin huomasi, että esimerkillisyyden kohdalla voidaan erottaa erillisiksi organisaation hyveiksi esimiehen esimerkillisyys ja johdon esimerkillisyys. (Kaptein, 2008.) Seuraavaksi käsittelen nämä kahdeksan hyvettä ja sen, miten nämä hyveet edistävät eettistä käyttäytymistä ja estävät epäeettistä käyttäytymistä organisaatiossa.

Ensimmäinen hyve liittyy normatiivisten odotusten selkeyteen (*clarity*) työntekijöiden eettistä käyttäytymistä koskien. Tähän liittyvät eettiset odotukset ovat esimerkiksi arvot, normit ja käytännöt organisaatiossa. Näiden odotusten tulisi olla konkreettisia, kokonaisvaltaisia ja ymmärrettäviä organisaation työntekijöille. Kapteinin mukaan hyveellinen organisaatio on selkeä niistä eettisistä standardeista, joita työntekijöiden tulisi ylläpitää. Mitä suurempi selkeyden taso organisaatiossa on, sitä suuremmalla todennäköisyydellä työntekijät haluavat ylläpitää sitä. Koska organisaatioissa koetaan monimutkaisia ja kyseiseen kontekstiin liittyviä eettisiä ongelmia, työntekijöiden yleinen moraalinen intuitio ei välttämättä riitä erottamaan eettistä ja epäeettistä käyttäytymistä työpaikalla. (Kaptein, 2008; Kaptein, 2011.) Bovensin (1998) mukaan epäselvien normatiivisten odotusten riskinä on myös se, että työntekijät tekeytyvät niistä tietämättömiksi tai esittävät tietämättömiä.

Toinen ja kolmas hyve liittyvät johdon ja esimiesten esimerkilliseen käyttäytymiseen (*congruency of supervisor, congruency of management*), joka on linjassa eettisten normatiivisten odotusten kanssa. Ilman tätä työntekijät saavat epä johdonmukaisia signaaleja organisaation eettisestä toiminnasta. Kapteinin tutkimuksissa löytyi monia tapauksia epäeettisestä toiminnasta, joka johtui esimiehen, johtajan tai hallituksen jäsenen osallistumisesta epäeettiseen ja kiellettyyn toimintaan. Hyveellisessä organisaatiossa esimerkillisyys on tärkeä tekijä epäeettisen käytöksen estämisessä ja eettisen käytöksen edistämisessä. (Kaptein, 2008.)

Neljäs hyve liittyy yrityksen luomiin olosuhteisiin, jotka mahdollistavat normatiivisten odotusten mukaisesti toimimisen (*feasibility*). Jos työntekijöillä ei ole mahdollisuuksia toteuttaa tehtäviään ja velvollisuuksiaan, epäeettisen käytöksen riski kasvaa. Kapteinin mukaan epäeettiseen käytökseen saattavat johtaa ajan, rahan, työvälineiden, informaation ja auktoriteetin puute velvollisuuksien täyttämiseksi. (Kaptein, 2008.) Esimerkiksi Treviñon (1986) tutkimuksessa selvisi, että suurien aikapaineiden alainen työntekijä ei kiinnitä yhtä paljon huomiota toisten odotuksiin ja etuihin verrattuna niihin, joilla on tarpeeksi aikaa käytettävissään. Hyveellinen organisaatio siis varmistaa sen, että työntekijöiden velvollisuudet ovat toteutettavissa (Kaptein, 2008). Näihin olosuhteisiin panostamalla voidaan paremmin taata, että työntekijälle ei synny kiusauksia toimia tietyssä tilanteessa epäeettisesti, sillä organisaation luomat olosuhteet ovat otolliset eettiseen toimintaan.

Viides hyve on yrityksen luoma tuki (*supportability*) työntekijöiden keskuudessa normatiivisten odotusten täyttämiseksi. Epämotivoituneet ja tyytymättömät työntekijät käyttäytyvät todennäköisemmin epäeettisesti. Jos työntekijöitä ei oteta vakavasti tai kohdella oikeudenmukaisesti, he voivat omalta osaltaan aiheuttaa tahallisesti vahinkoa yritykselle. Epäluottamus ja vihamielinen työympäristö vaikeuttavat eettisten standardien mukaan toimimista. (Kaptein, 2008.) Tylerin ja Bladerin (2005) tutkimuksessa selvisi, että kun työntekijöitä kannustetaan samaistumaan organisaation arvoihin, he ovat luontaisesti motivoituneita toimimaan eettisten standardien mukaisesti. Hyveellisessä organisaatiossa työntekijöiden eettistä käyttäytymistä tuetaan. Organisaation tuella viitataan yksilön samaistumista, osallistumista ja sitoutumista organisaation normatiivisiin odotuksiin ja sitä, kuinka paljon organisaatio stimuloi tätä. (Kaptein, 2008.)

Kuudes hyve on yrityksen läpinäkyvyys (*transparency*), jolla viitataan työntekijän tietoisuuteen toiminnasta johtuviin seurauksiin. Jos työntekijä ei tiedä tai ymmärrä toimintansa seurauksien laajuutta, hän ei saa mahdollisuutta muokata käyttäytymistään tai mieti seurauksia omalle käytökselleen. Sellaisissa organisaatioissa, joissa läpinäkyvyys on korkealla tasolla, työntekijät kykenevät muokkaamaan tai korjaamaan omaa, työkavereiden, esimiesten tai alaisten käytöstä. Toisaalta matalan läpinäkyvyyden organisaatioissa epäeettinen käytös saattaa lisääntyä. Hyveellisessä organisaatiossa työntekijän käytöksen ja sen seuraukset voi selkeästi havaita kaikki, jotka liittyvät tapaukseen. Kapteinin CEV-mallissa läpinäkyvyys jaetaan vielä horisontaaliseen tasoon, eli kuinka hyvin työntekijät

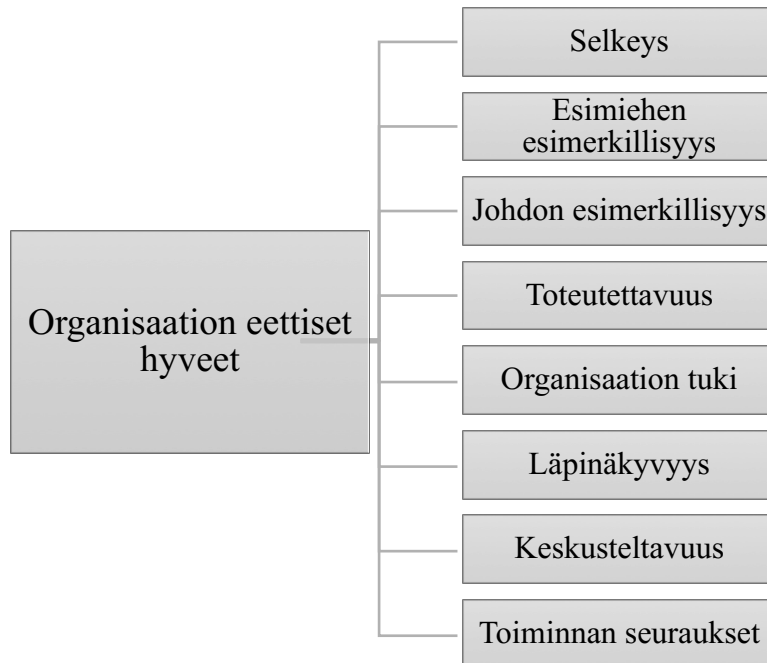
voivat havaita epäeettistä käytöstä ja sen seurauksia keskuudessaan, ja vertikaaliseen tasoon, eli kuinka hyvin johto ja työntekijät voivat havaita toistensa epäeettistä käytöstä ja sen seurauksia. (Kaptein, 2008.) Organisaatiossa kaikkien jäsenten tulisi tämän hyveen mukaan olla tietoisia siitä, mitä seurauksia epäeettisestä tai eettisestä toiminnasta voi langeta.

Seitsemäs hyve liittyy työntekijöiden mahdollisuuteen ottaa esille ja keskustella eettisistä asioista (*discussability*). Kapteinin empiiristen tutkimusten perusteella alhaisen keskusteltavuuden tason vuoksi tapahtui paljon epäeettistä käyttäytymistä. Keskusteltavuuteen liittyy myös oppiminen toisten virheistä, rikkomuksista ja dilemmoista vaihtamalla toisten kanssa kokemuksia ja analysoimalla niitä. Jos moraalisisista asioista ei keskustella ollenkaan avoimesti, niihin ei kiinnitetä huomiota, mikä voi johtaa korkeampaan moraaliseen stressiin ja odotusten auktoriteetin katoamiseen. Hyveellinen organisaatio siis kykenee keskustelemaan moraalisisista aihepiireistä ilman vainoamisen pelkoa. (Kaptein, 2008.) Keskustelemisen mahdollisuus eettisistä aihepiireistä voi myös edesauttaa sitä, että eettisyyden tietoisuus kasvaa organisaatiossa.

Kahdeksas hyve on oikeanlaisten sanktioiden määrittely epäeettiselle toiminnalle (*sancionability*) sekä myös eettisen toiminnan palkitseminen. Epäeettisen toiminnan rangaistuksen puutteessa työntekijä saattaa jatkaa toimintaa, ja jos taas eettistä toimintaa ei palkita, työntekijän halukkuus eettiseen käytökseen vähenee. Jos minkäänlaisia rangaistuksia ei ole käytössä, eettisten normien tehokkuus kyseenalaistuu. Sanktioiden kohdalla tulee ottaa huomioon myös se, että organisaation muut jäsenet huomioivat epäeettisestä tilanteesta saadut sanktiot tai niiden puutteen. Myös eettisen käyttäytymisen palkitseminen on tarpeellista. (Kaptein, 2008.) Román ja Munuera (2005) huomasivat tutkimuksessaan, että mitä enemmän eettistä käytöstä palkittiin, sitä vähemmän työntekijät tekivät eettisiä rikkomuksia. Hyveellisessä organisaatiossa työntekijöitä rangaistaan epäeettisestä käyttäytymisestä ja palkitaan eettisestä käyttäytymisestä (Kaptein, 2008).

Kapteinin (2008) mukaan kolme ensimmäistä hyvettä eli selkeys, esimiehen esimerkillisyys ja johdon esimerkillisyys liittyvät organisaation itsesääntelykykyyn. Kaksi seuraavaa hyvettä, toteutettavuus ja organisaation tuki, liittyvät puolestaan organisaation ky-

kyyn toteuttaa itseään ja kolme viimeistä hyvettä, läpinäkyvyys, keskusteltavuus ja toiminnan seuraukset, liittyvät organisaation itsekorjautumiskykyyn (Kaptein, 2008). Kuviossa 5 on esiteltyä kaikki organisaation eettiset hyveet.



Kuvio 5 Organisaation eettiset hyveet (Kaptein, 2008)

Kapteinin (2009) mukaan virallisella eettisellä ohjelmalla voidaan vaikuttaa epäviralliseen kontekstiin luokitellun eettisen organisaatiokulttuurin eri ulottuvuuksiin. Kapteinin CEV-mallin (2008) mukaisiin hyveisiin voidaan hänen mukaansa vaikuttaa eettisellä ohjelmalla esimerkiksi siten, että selkeytetään eettisiä standardeja (selkeyden hyve), kehitetään johtajuutta (esimiehen esimerkillisyyden sekä johdon esimerkillisyyden hyve), inspiroidaan johtoa ja työntekijöitä käyttäytymään eettisesti (organisaation tuen hyve), asetetaan realistisia tavoitteita ja standardeja sekä annetaan johtajille ja työntekijöille keinot toimia eettisesti (toteutettavuuden hyve). Tämän lisäksi eettiseen ohjelmaan voi liittyä (epä)eettisen käyttäytymisen valvominen (läpinäkyvyyden hyve), eettisistä ongelmista ja aihepiireistä keskustelun parantaminen (keskusteltavuuden hyve) ja sellaisten järjestelmien käyttöönotto, joiden avulla varmistetaan eettisten standardien noudattaminen (toiminnan seurausten hyve). (Kaptein, 2009.) Esimerkiksi Erwinin (2011) mukaan eettiset koodistot voivat vaikuttaa organisaatiokulttuuriin, koska niiden avulla voidaan vaikuttaa työntekijöiden käytökseen esimerkiksi eettisiä toimintatapoja edistämällä. Erwinin tutki-

muksessa (2011) saatiin selville, että mitä laadukkaammat eettiset koodistot organisaatioilla oli käytössään, sitä paremmin ne suoriutuivat eettisesti. Näin ollen organisaatioilla on mahdollisuuksia myös pyrkiä lisäämään organisaatiokulttuurinsa eettisyyttä erilaisten ohjelmien käyttöönotolla.

Eettisen hyveiden yhteyksiä muihin ilmiöihin on tutkittu monissa tutkimuksissa, kuten esimerkiksi Riivarin ym. (2012) tutkimuksessa hyveiden yhteyttä innovatiivisuuteen ja Huhtalan ym. (2011) tutkimuksessa hyveiden yhteyttä johtajien kokemaan työhyvinvointiin. Huhtala ym. saivat omalla tutkimuksellaan hyvän reliabiliteetin CEV-mallin käytölle eettisen organisaatiokulttuurin kuvaajana. He totesivat CEV-mallin toimivan myös työkaluna paremman työympäristön luomiseen, missä on vähemmän eettistä kuormittuneisuutta ja emotionaalista uupumista sekä enemmän työnimua. Lisäksi eettisellä kulttuurilla todettiin olevan stressiä vähentävä yhteys. (Huhtala ym., 2011.) Lisäksi Riivarin ym. (2012) tuloksissa eettinen organisaatiokulttuuri korreloi positiivisesti organisaation innovatiivisuuden kanssa, mitkä olivat samansuuntaiset tulokset aiempien tutkimusten kanssa. Kapteinin tutkimuksessa (2011b) kaikki eettisen kulttuurin ulottuvuudet olivat negatiivisesti yhteydessä epäeettisen käytöksen yleisyyteen työpaikalla.

Kaptein (2011a, 2011b) tutki myös eettisen organisaatiokulttuurin yhteyksiä organisaation omien työntekijöiden käyttäytymistapoihin, kuten epäeettiseen käyttäytymiseen sekä niihin reaktioihin, joita työntekijät tekevät havaitessaan itse epäeettistä käyttäytymistä organisaatiossa. Kaptein (2011a) huomasi, että useat eettisen kulttuurin ulottuvuudet ovat yhteydessä siihen, että työntekijä aikoo ilmoittaa havaitsemastaan eettisestä rikkomuksesta, raportoi johdolle tai soittaa eettiselle vihjelinjalle. Eettisistä hyveistä varsinkin selkeys, organisaation tuki ja toiminnan seuraukset olivat yhteydessä näihin kaikkiin kolmeen sisäiseen toimintamalliin. Eettinen kulttuuri oli myös yhteydessä siihen, että työntekijä ei jättänyt toimimatta tällaisen rikkomustilanteen edessä ja eteni ulkoiseen ilmiantoon. (Kaptein, 2011a.) Kapteinin tutkimuksesta voidaan huomata, että eettisellä organisaatiokulttuurilla on vaikutuksensa myös siihen, miten työntekijät raportoivat eteenpäin eettisesti arveluttavista tilanteista.

Edellä mainittujen tutkimustulosten nojalla voidaan todeta, että eettisen organisaatiokulttuurin kehittäminen lisää myös muita positiivisia organisaatiovaikutuksia, minkä vuoksi

esimerkiksi eettisten hyveiden tutkimisella ja parantamisella organisaation sisällä voidaan saavuttaa merkittäviä vaikutuksia organisaation toiminnassa. Näissä tutkimuksissa käytetty eettisten hyveiden tutkiminen perustuu siihen, että kyseisissä tutkimuksissa on käytetty teoreettisena viitekehyksenä Kapteinin CEV-mallia, mutta myös muita eettisyyden tutkimiseen kehitettyjä malleja ja kyselylomakkeita voidaan hyödyntää tutkimuksessa. Muita käytettyjä malleja ovat Ethical Commitment Index eli eettisen sitoutumisen asteikko (Pae & Choi, 2011) ja Ethical Climate Scale eli eettisen ilmapiirin asteikko (Victor & Cullen, 1988), joista viimeisintä on käytetty erityisesti määrällisessä tutkimuksessa (McLeod ym., 2016). Tulevaisuudessa tutkimusten lisääntyminen eettisestä organisaatiokulttuurista voisi hyvin lisätä entistä enemmän CEV-mallin tutkimusta erilaisten ilmiöiden yhteydessä.

2.4 Eettisen organisaatiokulttuurin ja hyvenäkökulman kritiikki

Eettisen organisaatiokulttuurin puutteista on myös käyty kriittistä keskustelua. Key (1999) kysyy, että mikäli organisaation eettinen kulttuuri todellakin vaikuttaa organisaation jäsenten toimintaan, eettisestä organisaatiokulttuurista ja siitä, miten sitä voidaan mitata, tulisi olla yhteinen käsitys. Huhtalan (2013) mukaan eettisen organisaatiokulttuurin tutkimuksen yksi suurimmista puutteista onkin se, että kulttuurin käsitteelle ei ole olemassa validia mittaustapaa. Kuten myös organisaatiokulttuurin kohdalla on todettu, eettisen organisaatiokulttuurin määrittäminen ja mittaaminen on ollut hankalaa (Key, 1999). Keyn (1999) huomioiden mukaan tutkimuksissa, joissa on tutkittu eettisen käytöksen tai väärinkäytöksen yhteyttä yritysetiikkaan, ei ole käytetty yhtenäisesti samaa metodologiaa eettisen organisaatiokulttuurin tutkimisessa.

Tutkimustulosten vertailtavuus kärsii myös yhtenäisten mallin ja teorian puutteen vuoksi. Keyn (1999) arvioiden perusteella voidaan todeta, että eettisen organisaatiokulttuurin mallintaminen ei ole ollut yhteneväistä, joten tutkimustuloksia ei välttämättä voida vertailla keskenään. Lisäksi eettisen organisaatiokulttuurin rakenne vaihtelee eri malleissa. Keyn (1999) mukaan esimerkiksi Treviñon ym. (1998) kehittämä eettisen organisaatiokulttuurin kysely ei mittaa välttämättä organisaation eettistä kulttuuria vaan yksilöiden käsityksiä organisaation eettisistä piirteistä, minkä lisäksi kulttuurin arviointi perustuu

täysin jäsenten itseraportoituhiin tuloksiin. Tämän vuoksi eettistä organisaatiokulttuuria ei voida luotettavasti tutkia yksilöiden raporttien perusteella (Key, 1999).

Eettisen organisaatiokulttuurin vaikutuksista epäeettisen toiminnan vähenemiseen ei joidenkin tutkijoiden mukaan ole tarkkaa syyseuraussuhdetta. Kish-Gephartin ym. (2010) tekemän meta-analyysin perusteella eettisen organisaatiokulttuurin ja epäeettisten valintojen välillä voitiin havaita negatiivinen riippuvuus, mutta riippuvuus katosi tutkittaessa myös muita organisaation toimintaympäristön piirteitä. Näihin kuuluivat kolme eettisen ilmapiirin ulottuvuutta ja eettisen koodiston olemassaolo. (Kish-Gephart ym., 2010; Treviño, 2014.) Lisäksi Treviño, den Nieuwenboer ja Kish-Gephart (2014) huomauttavat, että eettisen organisaatiokulttuurin läsnäolo korreloi vahvasti eettisen koodiston käytönoton ja esitettyjen eettisen ilmapiirien ulottuvuuksien kanssa, joten ilmiöiden riippuvuuksia tulisi vielä tarkastella tulevaisuuden tutkimuksessa tarkemmin.

Myös hyveteoreettista näkökulmaa on kritisoitu sen eri rajoitteiden vuoksi. Beck-Dudley (1996) kiinnittää hyve-etiikan kritiikkinsä siihen, että hyveet ovat väistämättä kulttuuriin sidottuja eikä niitä voi yleistää koskemaan kaikkia yhteisöjä ja yhteiskuntia. Toinen hyve-etiikan rajoite on se, että hyve-etiikan aatteiden tulisi olla hyödynnettävissä käytännön tasolla, jolloin myös yritysjohtajat voisivat hyödyntää sen oppeja. (Beck-Dudley, 1996.) Eettisiä hyveitä on MacIntyren (1984) mukaan mahdollista opetella, joten myös organisaation eettisiä hyveitä olisi mahdollista opetella käytännön kautta. Beck-Dudleyn (1996) kolmas huomio kiinnittyy siihen, että yritysmaailmaan sovellettavan etiikan tulisi toimia oikeassa organisaatioympäristössä. Tämä liittyy siihen, ettei hyve-etiikkaa ole välttämättä aiemmin mietitty organisaatiokontekstin näkökulmasta ja joissain teorioissa yksilö erotetaan niistä rooleista, joissa he toimivat organisaatiossa.

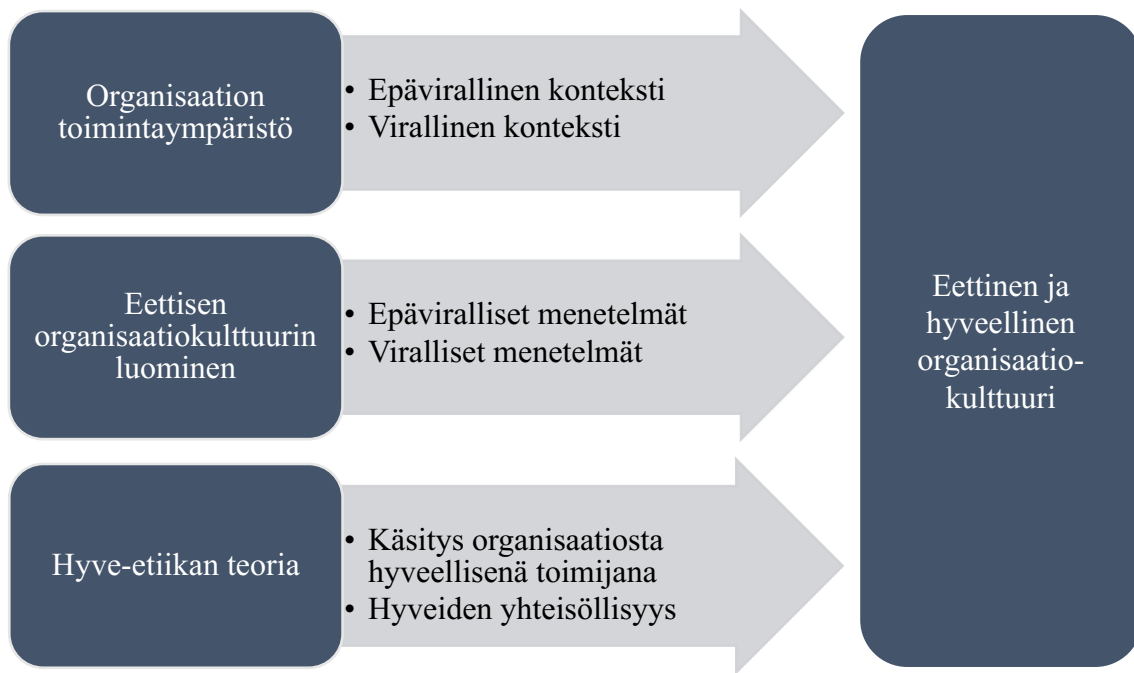
2.5 Synteesi teoreettisesta viitekehystä

Huhtalan ja Laakson (2007) kirjallisuuskatsauksessa organisaatiokulttuuriteorioista käy ilmi, että organisaatiokulttuurin nousu akateemiseen keskusteluun on tapahtunut 1970- ja 1980-lukujen vaihteessa. Organisaatioilmapiiriä on kirjallisuuskatsausten perusteella tutkittu huomattavasti enemmän (Schneider ym., 2013), mikä voi johtua organisaatioilma-

piirin helpommin ymmärrettävästä muodosta. Organisaatiokulttuuriin liittyen on kehitetty käsite eettinen organisaatiokulttuuri, joka voidaan määritellä eri tavoin tutkijasta riippuen. Eettistä organisaatiokulttuuria ja sen rakennetta voidaan myös mallintaa ja tutkia erilaisilla tavoilla, mutta tässä tutkielmassa keskitytään Kapteinin kehittämään organisaation eettisten hyveiden malliin (2008) eettisen organisaatiokulttuurin kuvaajana.

Tämän tutkielman teoreettisen viitekehyksen osana on käytetty Kapteinin organisaation eettisten hyveiden mallia (2008), johon on otettu vaikutteita niin Treviñon ym. (1998) aiemmista mallinnuksista kuin Solomonin (2002, 2004) teoriasta. Esimerkiksi Solomonin hyve-etiikan teoria yritysten hyveistä pohjautuu niinkin kauas kuin Aristoteleen oppeihin hyve-etiikasta. Kaptein (2008) puolestaan on kehittänyt organisaatioiden eettistä kulttuuria mittaavan ja arvioivan mallin, joka perustuu yritysten eettisten hyveiden mittaamiseen. Mallin on todettu olevan validi tapa tutkia eettistä organisaatiokulttuuria (Kaptein, 2008).

Eettisten hyveiden aiempi tutkimus eettistä organisaatiokulttuuria kuvaajina tekijöinä on keskittynyt pääasiassa erilaisten yhteyksien tutkimiseen määrällisen tutkimuksen keinoin. Näissä tutkimuksissa on myös huomioitu Kapteinin (2008) mallin moniulotteisuus, eli eettisen organisaatiokulttuurin muodostuminen eri ulottuvuuksista, hyveistä. Kuten Riivari (2016) toteaa, organisaation eettiset hyveet ovat tärkeitä, koska ne vaikuttavat työntekijöiden käyttäytymiseen ja organisaatio pystyy muuttamaan niitä, vaikka kulttuuria ja sen elementtejä ei olekaan helppoa muuttaa. Eettisillä hyveillä voidaan muokata organisaation jäsenten toimintaa eettisemmäksi. Kuviossa 6 on kuvattuna eettisen ja hyveellisen organisaatiokulttuurin muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä, joita on käsitelty teoriaosiossa.



Kuvio 6 Eettinen ja hyveellinen organisaatiokulttuuri

Kuten kuviosta voidaan huomata, organisaation toimintaympäristö voidaan jakaa epäviralliseen ja viralliseen kontekstiin (Kaptein, 2011b), jossa epävirallisessa kontekstissa ovat organisaatiokulttuuri ja organisaatioilmapiiri ja virallisessa kontekstissa eettiset ohjelmat (Kaptein, 2009; 2011b). Tämän lisäksi eettistä organisaatiokulttuuria luodaan niin epävirallisin kuin virallisin menetelmin. Teorian perusteella näitä virallisia elementtejä ovat esimerkiksi johtajuus sekä eettiset koodistot ja epävirallisia elementtejä esimerkiksi arvot ja oletukset (Riivari, 2016; Ardichivili ym., 2009; Crane & Matten, 2016; Treviño & Weaver, 2003). Kapteinin organisaation eettisten hyveiden malli (2008) kuvastaa myös tätä jakoa, sillä malliin on otettu mukaan niin virallisiin elementteihin liittyviä hyveitä kuin epävirallisiin elementteihin liittyviä hyveitä. Taulukossa 3 on koottuna teoriaosuuden keskeisimmät asiat, joissa on eriteltynä edellisen kuvion osiot ja niiden teoriayhteydet.

Taulukko 3 Teorian synteesi

Teoreettinen keskustelu	Keskeiset piirteet	
Organisaatiokulttuurin mallintaminen (Schein, 1985, 2017; Martin, 2002)	Ennen Scheinia tutkimus mieltänyt organisaatiokulttuurin yksiulotteiseksi	<ul style="list-style-type: none"> • Kolmitasoinen rakenne: artefaktit, arvot, perusolettamukset (Schein) • Alakulttuurit (Martin)
Eettisen organisaatiokulttuurin mallintaminen (Kaptein, 2008; Treviño, 1998; Ardichivili ym., 2009; Schwartz, 2013)	Yksiulotteisuus: mallit eivät kuvasta tarpeeksi hyvin kulttuurin rakennetta	Moniulotteisuus: organisaation eettisten hyveiden malli, muut eettisen organisaatiokulttuurin mallit
Organisaation toimintaympäristö (Kaptein, 2011b)	<u>Epävirallinen konteksti</u> <ul style="list-style-type: none"> • Organisaatiokulttuuri • Organisaatioilmapiiri 	<u>Virallinen konteksti</u> <ul style="list-style-type: none"> • Eettiset ohjelmat
Eettisen organisaatiokulttuurin luominen (Riivari, 2016; Ardichivili ym., 2009; Huhtala, 2013; Treviño, 1998)	<u>Epäviralliset menetelmät</u> <ul style="list-style-type: none"> • Arvot • Oletukset • Käytösnormit • Roolimallit 	<u>Viralliset menetelmät</u> <ul style="list-style-type: none"> • Eettinen ohjelma • Eettinen koodisto • Eettinen auditointi • HR-käytännöt
Hyve-etiikka liike-elämän kontekstissa (Solomon, 2002; 2004)	Hyveiden muotoutuminen yhteisössä	Hyveiden kontekstisidonnaisuus

Kuten taulukosta voidaan huomata, organisaation toimintaympäristöön ja eettisen organisaatiokulttuuriin liittyvät keskeisesti epäviralliset ja viralliset elementit. Tämä moniulotteisuus tulee esille myös kulttuuria tutkittavissa malleissa: moniulotteisten mallien on todettu kuvastavan organisaatiokulttuurin todellisuutta paremmin kuin yksiulotteiset mallit (Ruiz-Palomino & Martínez-Cañas, 2014). Eettisen organisaatiokulttuurin moniulotteisuus tulee näkyville Kapteinin (2008) ja Treviñon ym. (1998) kehittämissä malleissa, joissa kuitenkin ainoastaan Kaptein (2008) on ottanut pohjaksi hyveteoreettisen näkökulman.

Organisaation eettiset hyveet kuvastavat tätä moniulotteisuutta, eli organisaation hyveellisyys ja eettisyys koostuvat monista eri tekijöistä. Treviñon ym. (1998) muodostaman

mallin mukaan eettinen organisaatiokulttuuri muodostuisi eettisen ja epäeettisen käytöksen sanktioista, johdon esimerkillisyydestä, eettisen koodiston käyttöönotosta ja eettisen käytöksen normista organisaatiossa. Tässä mallissa on yhtymäkohtia Kapteinin organisaation eettisten hyveiden malliin, minkä lisäksi Kaptein on lisännyt myös muita ulottuvuuksia omaan malliinsa.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Laadullinen tutkimus

Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena, koska pyrin saamaan eettisistä hyveistä ja eettisestä organisaatiokulttuurista haastateltavien kertomusten pohjalta kokonaiskuvan, johon en määrällisen tutkimuksen menetelmillä pystyisi. Hirsjärven, Remeksen ja Saja-vaaran (2013, 161) mukaan laadullinen tutkimus pyrkii todellisen elämän kuvaamiseen, joten tutkimuskohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Eriksson ja Kovalainen (2008, 3) myös toteavat, että laadullinen tutkimus on hyvä tapa saada tietoa liike-elämään liittyvistä ilmiöistä niiden omassa kontekstissaan.

Hirsjärvi ym. (2013, 164) ovat koonneet laadulliselle tutkimukselle tyypillisiä piirteitä, jotka myös kuvastavat omaa tutkimustani. Heidän mukaansa tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja sen aineisto on koottu luonnollisista, todellisista tilanteista. Siinä myös suositetaan ihmisiä tiedonkeruun instrumentteina ja käytetään lähtökohtaisesti induktiivista analyysia, jossa tarkastellaan aineistoa yksityiskohtaisesti eikä niinkään testata teoriaa. Lisäksi olennaista on laadullisten menetelmien käyttö aineiston hankinnassa ja kohdejoukon valinta tarkoituksenmukaisesti, tämän tutkimuksen tapauksessa yhden organisaation kuvaus. Kuten Hirsjärvi ym. toteavat, tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä, ja tämänkin tutkimuksen aikana suunnitelmaa on muokattu uusien havaintojen tullessa esille. Viimeisenä piirteenä on tapauksien käsitteleminen ainutlaatuisesti ja aineiston tulkinta sen mukaisesti. (Hirsjärvi ym., 2013, 164.) Laadulliseen tutkimukseen liittyy myös tutkimusvaiheiden yhteen kietoutuminen, jossa tulkinta jakautuu koko tutkimusprosessiin (Eskola & Suoranta, 2008, 15), mikä näkyy omassa tutkimuksessani.

Eskolan ja Suorannan (2008, 19) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkijalla ei tulisi olla lukkoon lyötyjä ennako-olettamuksia tutkimuskohteesta tai tutkimuksen tuloksista, minkä vuoksi en tässä tutkielmassa muodostanut valmiita oletuksia siitä, millaisia tuloksia aineistosta löytyisi. Myös aiempi tietämys aiheesta vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. Tuomi ja Sarajärvi ottavat esiin havaintojen teoriapitoisuuden, eli se, millainen käsitys

ilmiöstä yksilöllä on, millaisia merkityksiä tutkittavalle ilmiölle annetaan ja millaisia välineitä tutkimuksessa käytetään, vaikuttavat kaikki tutkimuksen tuloksiin. Tutkimustulokset ovat subjektiivista tietoa, sillä tutkija päättää tutkimusasetelmasta oman ymmärryksensä varassa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 25.) Tutkijalla voi olla aiheesta myös aikaisempia kokemuksia, mikä tulee ottaa huomioon laadullista tutkimusta tehdessä (Eskola & Suoranta, 2008, 19). Vaikka olin tutustunut eettiseen organisaatiokulttuuriin aiemmin opinnoissani, tutustuin hyve-etiikan näkökulmaan vasta tämän tutkimuksen aikana, joten aikaisempia kokemuksia ja ennakkotietoja oli vain vähän aiheesta.

3.2 Aineiston kuvaus

Tutkielmassa analysoitava aineisto on saatu käyttöön eettisen organisaatiokulttuurin ja innovatiivisuuden välisten yhteyksien tutkimuksesta (Riivari & Lämsä, 2019). Aineisto on kerätty alun perin kolmesta eri organisaatiosta, jotka ovat kaikki suomalaisia. Aineisto on kerätty vuoden 2012 aikana. Rajaan tutkielmassani aineiston koskemaan vain yhtä yksityisen sektorin organisaatiota, joka toimii teollisuuden alalla ja jota voidaan kuvailla asiantuntijaorganisaatioksi. Organisaatiota käsitellään anonymisti. Kyseessä on teema-haastattelulla kerätty litteroitu aineisto.

Teemahaastattelua kuvaa se, että yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Tämä piirre tuo tutkittavien äänen kuuluviin haastattelussa. Teemahaastattelu ottaa myös huomioon sen, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä, samoin kuin sen, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 48.) Tämän aineiston teemahaastattelut on tehty kahdestaan haastateltavan ja haastattelijan kesken. Voidaan todeta, että haastatteliija on ollut mukana luomassa merkityksiä.

Hirsjärvi ja Hurme (2008, 48) kuvaavat teemahaastattelua puolistrukturoiduksi menetelmäksi, koska haastattelun aihepiirit eli teemat ovat kaikille samat. Yleisesti puolistrukturoiduissa haastatteluissa esimerkiksi kysymykset ovat kaikille samat (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 48), mutta tämän tutkielman aineistossa kysymykset saattavat ajoittain vaihdella ja ainoastaan teemat ovat samat jokaisessa haastattelussa. Kuten Hirsjärvi ja Hurme (2008,

48) mainitsevat, teemahaastatteluista puuttuu strukturoiduille lomakehaastatteluille luonteenomainen kysymysten tarkka muoto ja järjestys, mikä kuvaa myös omaa aineistoani. Kysymyksiä on saatettu haastattelun aikana kysyä eri järjestyksessä, minkä lisäksi kysymyksiin on saatettu saada vastaus jonkin toisen kysymyksen vastauksessa. Myös teemahaastattelu pohjautui tähän malliin, joten kysytyt kysymykset pohjautuivat eettisten hyveiden esille tuomiseen. Esimerkiksi selkeyden hyvettä on kysytty haastateltavilta kysymyksellä ”millaisia sääntöjä ja ohjeita eettiseen vastuullisuuteen liittyy organisaatiosanne?”.

Tässä tutkielmassa käsiteltävä aineisto koostuu 10 haastattelusta. Teemahaastattelun aiheina olivat esimerkiksi eettinen vastuullisuus omassa työssä ja omassa organisaatiossa, eettisesti kriittiset tilanteet sekä eettiset hyveet, joista viimeisintä tarkastelen itse tarkemmin. Haastattelun toisessa puoliskossa on käsitelty myös organisaation innovointikyvykkyyttä ja esimies-alaissuhdetta, mutta tässä tutkielmassa keskityn analysoimaan haastattelun ensimmäistä puoliskoa. Tutkielman liitteenä on tarkemmin teemahaastattelussa läpikäydyt teemat (liite 1).

Alla on aineistoa kuvaava taulukko, jossa on eriteltynä haastateltavan sukupuoli, ikä, haastateltavan sijoittuminen organisaatiossa (joko esimies tai asiantuntija), haastattelun kesto sekä litteroidun tekstin sivumäärä. Kuten taulukosta nähdään, haastateltavista kuusi on esimiehiä ja neljä asiantuntijoita. Haastateltavien keski-ikä on 42,8 vuotta. Yhteensä litteroitua tekstiä on 81 sivua, joista noin puolet käsittelee eettistä organisaatiokulttuuria ja puolet innovatiivisuutta. Aineistoa analysoidessa en kiinnitä huomiota haastattelujen innovatiivisuutta koskevaan osioon, vaan ainoastaan haastattelujen ensimmäiseen puoliskoon, jossa käsitellään yleisesti eettistä vastuullisuutta, eettistä organisaatiokulttuuria sekä eettisiä hyveitä.

Taulukko 4 Teemahaastatteluiden aineistotaulukko

Numero	Sukupuoli	Ikä	Esimies/asiantuntija	Kesto	Sivumäärä
H1	m	27	Esimies	1:15:32	13
H2	n	43	Asiantuntija	0:32:52	6
H3	m	43	Esimies	0:34:55	6
H4	m	53	Esimies	0:48:32	8
H5	m	40	Esimies	1:19:30	12
H6	n	40	Asiantuntija	0:26:32	5
H7	n	29	Asiantuntija	0:37:52	6
H8	m	45	Esimies	0:37:26	7
H9	m	58	Esimies	1:21:24	13
H10	n	50	Asiantuntija	0:26:31	5
		42,8		8:01:06	81

Haastateltavat eivät ole kirjoittaneet itse tarinoita organisaatioonsa liittyen, vaan tyyppitarinat on luotu teemahaastattelujen pohjalta. Tulee muistaa, että haastatteluja varten kerätty aineisto luodaan aina haastateltavan ja haastattelijan vuorovaikutuksen kautta, jolloin myös haastattelijalla voidaan todeta olevan vaikutus haastatteluun (Ruusuvuori & Tiittula, 2005, 29). Aineistosta pyritään luomaan tyyppitarinoita, jotka kuvaavat selvimmän haastateltavien kertomuksia eettisistä hyveistä. Näin saadaan paremmin selville se, mikä on haastateltavien näkemys organisaationsa eettisten hyveiden toteutumisesta ja näin ollen eettisen organisaatiokulttuurin tasosta, sillä hyveiden taso kuvaa myös eettisen organisaatiokulttuurin tasoa. Haastateltavat eivät luultavasti ole tietoisia tästä Kapteinin (2008) mallista, mutta he ovat omilla kertomuksillaan osallistuneet tutkimukseen, jossa näiden hyveiden kuvaamista käytettiin eettisen organisaatiokulttuurin kuvaukseen.

3.3 Aineiston analyysi

3.3.1 Narratiivinen analyysi

Narratiivista tutkimusta ja narratiivisia menetelmiä käytetään entistä enemmän yritystutkimuksen parissa (Eriksson & Kovalainen, 2008, 211). Polkinghorne (1995) on erottanut kahdeksi erilliseksi tutkimustavaksi narratiivien analyysin (*analysis of narratives*) ja narratiivisen analyysin (*narrative analysis*). Tämän tutkimuksen aineisto analysoidaan narratiivisen analyysin keinoin. Narratiiveja eli kertomuksia analysoidaan analysoidaan ihmisiltä kerättyjä tarinoita esimerkiksi niiden juonen, narratiivisen

rakenteen ja tarinatyyppien perusteella. Narratiivisessa analyysissä sen sijaan käsitellään empiiristä aineistoa, joka kuvailee tapahtumia, sattumia ja tekoja, joista tutkija organisoi ja tulkitsee yhden tai useamman narratiivin. (Polkinghorne, 1995, 6–7; Eriksson & Kovalainen, 2008, 219.) Narratiivisen analyysin tuotoksena muodostetussa uudessa kertomuksessa tuodaan esiin aineiston kannalta keskeisiä teemoja (Heikkinen, 2018, 181). Tässä tapauksessa koostan aineistosta sitä kuvaavia tyyppitarinoita, jotka ilmentävät haastateltavien vastauksista muodostetut tyypillisimmät tarinat eettisistä hyveistä.

Tarina muodostetaan tiettyihin tapahtumiin perustuvista tulkinnoista (Hänninen, 2018, 190). Tämän tutkimuksen aiheena on tyyppitarinoiden muodostaminen, mihin Heikkinen (2018, 174) tarjoaa tarinoiden rakenteen kuvauksen. Tarina (*story*) koostuu tapahtumista ja olevaisista. Tapahtumiin kuuluvat teot, eli intentionaaliset tai tarkoitukselliset teot, sekä sattumukset, eli ei-intentionaaliset tapahtumat, joiden taustalla ei ole tietoista ja tarkoituksellista toimijaa. Olevaiset muodostuvat henkilöistä, eli tarinan henkilöahmoista, joilla on kyky tarkoitukselliseen toimintaan, sekä tapahtumapaikoista, eli ympäristöistä, joissa tapahtumat tapahtuvat ja joissa tekoja tehdään. (Heikkinen, 2018, 174.) Kertomus (*narrative*) puolestaan syntyy silloin, kun tarina esitetään kerronnan keinoin vastaanottajille. Hännisen mukaan kertomus kuvaa tapahtumiin liittyviä tunteita ja muita kokemuksia. (Hänninen, 2018, 191.)

Kertomusta eli narratiivia saatetaan käyttää tarinan synonyyminä, mutta narratiivisessa tutkimuksessa käsitteet erotellaan selkeästi. Kertomukset tuotetaan tiettyä yleisöä varten tietyssä historiallisessa ajassa. (Riessman, 2008, 3; Heikkinen, 2018, 146.) Bojen (2001) mukaan ihmiskulttuuri on jatkuvaa tarinankerrontaa ja tarinan muokkaamista. Tähän liittyen Boje on kehittänyt termin antenarratiivi, joka edeltää narratiivia: kun perinteisesti narratiivisessa tutkimuksessa keskitytään lopputuotteeseen eli juonelliseen ja selkeään narratiiviin, antenarratiiveissa keskitytään narratiivien ohessa tapahtuviin jatkuviin ja muuttuviin tarinoihin. Antenarratiiveja esiintyy Bojen mukaan erityisesti organisaatiokontekstissa. Antenarratiivi on dynaaminen, epästaattinen tarina, ennen kuin tutkija konstruoi siitä vakaan juonen omassa tutkimuksessaan (Boje, 2001; Eriksson & Kovalainen, 2008, 215). Oma aineistoni voidaan luokitella myös tällaisiksi antenarratiiveiksi, joissa kuvaillut tapahtumat tapahtuvat tietyssä organisaatiokontekstissa.

Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 215) mukaan narratiivisessa tutkimuksessa käytetty empiirinen aineisto voi olla monenlaista, eikä se välttämättä ole alun perin narratiivisessa muodossa. Aineistosta voidaan muodostaa tarinallisia tulkintoja, vaikka aineisto ei sisältäisikään perinteisiä alku-keskikohta-loppu -tyyppisiä kertomuksia (Hänninen, 2010, 65). Narratiivisessa tutkimuksessa käytettäviä aineistoja ovat muun muassa haastattelut ja keskustelut, vapaat kirjalliset vastaukset, suulliset tarinat, elämäkerralliset kirjoitukset ja kirjeet. (Eriksson & Kovalainen, 2008, 215; Heikkinen, 2018, 148.) Eettisiä hyveitä käsittelevä aineistoni voidaan paikoitellen luokitella perinteisiksi narratiivisiksi haastatteluiksi, koska haastateltavat keskittyvät myös kertomaan esimerkkitapauksia oman organisaationsa eettisiä hyveitä koskevista tapahtumista, mutta pääosin haastatteluaineisto ei ole valmiin kertomuksen muodossa.

Narratiivisen analyysin menetelmistä ja tekniikoista ei ole yhteisymmärrystä tutkijoiden keskuudessa, mutta kuten missä tahansa laadullisen tutkimuksen tavassa, tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet ohjaavat analyysitavan valintaa. (Eriksson & Kovalainen, 2008, 219.) Hänninen (2018, 195–203) on koonnut erilaisia narratiivisen analyysin keinoja, joihin kuuluvat kertomuksen rakenteen analyysi, kertomuksen kielellisiä piirteitä koskeva analyysi, kertomusten ja kerronnan kontekstin analyysi, juonianalyysi, aktanttianalyysi, elämäntarina-analyysi sekä teemojen ja käsitteiden kautta jäsentyvä analyysi. Myös Riessman (2008) on tuonut esille neljä narratiivisen analyysin menetelmää, joita ovat temaattinen analyysi, rakenteellinen analyysi, dialoginen tai performanssin analyysi ja visuaalinen narratiivinen analyysi. Analyysitapoja on siis monia, mutta omaan aineistooni sopiva analyysimenetelmä on Hännisen esille tuoma teemojen kautta jäsentyvä analyysi ja Riessmanin temaattinen analyysi, joissa tutkitaan aineistossa ilmeneviä teemoja. Riessmanin (2008, 62) mukaan tässä analyysitavassa saatetaan poistaa esimerkiksi haastattelijan puheita sekä esille tulevat yksilön tiettyihin teemoihin liittyvät asenteet ja näkemykset. Teema-analyysissa kertomusten sisällönanalyysi tapahtuu esimerkiksi poimimalla aineistosta tiettyä teemaa tai käsitettä ilmentäviä lausumia, joita eritellään suhteessa tarinan tapahtumiin (Hänninen, 2018, 203). Tässä tutkimuksessa teemana ovat eettiset hyveet, minkä takia analyysi keskittyy hyveiden kuvauksiin.

Eräs perustelu narratiivisen tutkimuksen tekoon on näkemys siitä, että tarinoiden kertominen ja jakaminen auttaa ymmärtämään itseämme ja olemaan yhteydessä toisiimme.

Narratiivista tutkimusta koskee kuitenkin myös teoreettinen ja metodologinen moninaisuus ja useiden narratiivisten menettelytapojen yhteensopimattomuus. On olemassa esimerkiksi realistinen, konstruktionistinen, postmoderni ja poststruktuurainen menettelytapa narratiiviseen tutkimukseen. Tämän vuoksi oman lähestymistavan miettiminen on tärkeää. (Eriksson & Kovalainen, 2008, 211.) Tässä tutkimuksessa otan lähestymistavakseni konstruktionistisen ja postmodernin ajattelutavan, johon esimerkiksi Boje (2001) ja Heikkinen (2018) viittaavat. Heikkisen (2018, 178) mukaan postmodernissa ajattelutavassa tietämiseen liitetään kontekstuaalisuus, eli sen mukaan tietäminen on sidottu aikaan, paikkaan ja sosiaaliseen kenttään. Puolestaan sosiaalisen konstruktionismin idea todellisuuden rakentumisesta ihmisten välisissä sosiaalisissa prosesseissa tarkoittaa, että tieto syntyy tietystä näkökulmasta, tiettyä tarkoitusta varten ja tietyssä sosiaalisessa suhteessa (Burr, 2015). Tämän perusteella oletetaan, että haastattelujen avulla saadaan tuotua esiin eräänlainen kuva yhden suomalaisen organisaation eettisen organisaatiokulttuurin rakenteesta, muodostumisesta ja sen keskeisistä toimijoista yhdestä näkökulmasta.

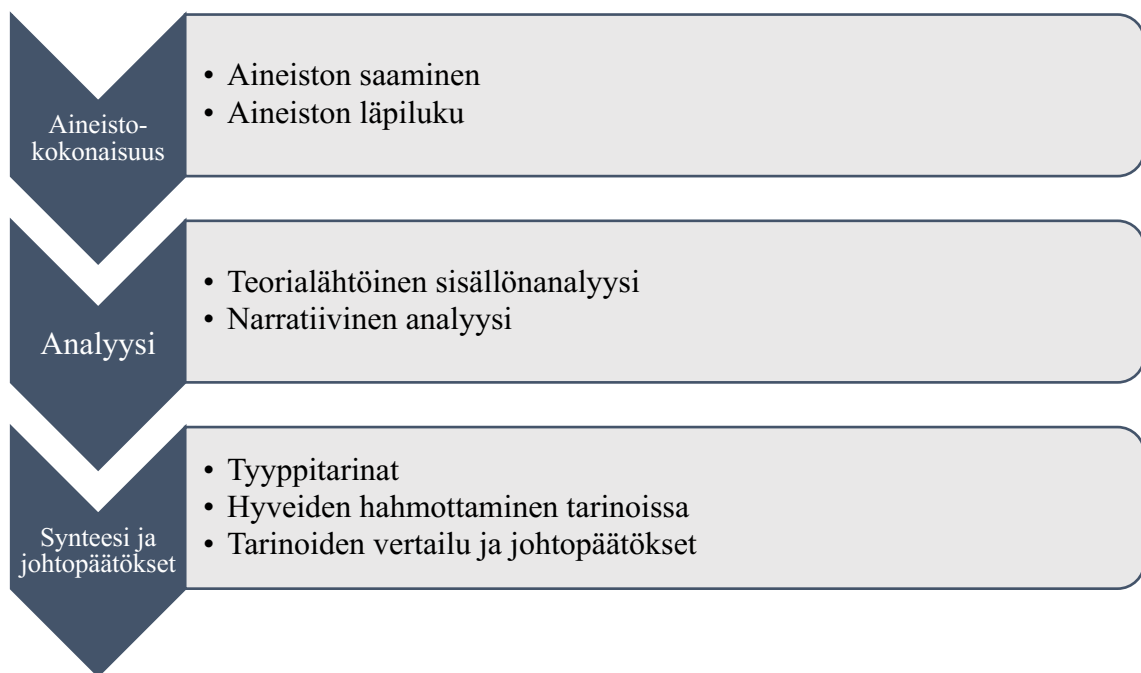
3.3.2 Aineiston analyysi

Keskityn analyysissä Kapteinin malliin perustuen eettisiin hyveisiin eettisen organisaatiokulttuurin kuvaajina. Haastattelujen perusteella analysoin haastateltavien havaintoja eettisten hyveiden toteutumisesta ja muodostan eettisiä hyveitä kuvaavia tyyppitarinoita tässä organisaatiokontekstissa. Aineiston analyysi eteni sisällönanalyysin kautta tyyppitarinoiden luomiseen. Ensiksi pyrin purkamaan haastatteluaineiston eettisten hyveiden kategorioiden kautta auki sisällönanalyysin avulla, jolloin aineiston sisältö tuli itselleni tutuksi. Hahmotin myös, keiden haastateltavien näkemykset muistuttivat eniten toisiaan ja tätä kautta muodostin eri henkilöiden haastatteluiden pohjalta neljä erilaista tarinaa. Lopuksi analysoin tarinoita, niiden sisältämiä hyveitä sekä vertailin niitä keskenään.

Eskola (2015) jaottelee laadullisen tutkimuksen analyysin aineistolähtöiseen, teoriasidonnaiseen ja teorialähtöiseen analyysiin, josta oma analyysitapani oli teorialähtöinen. Eskolan jaottelu pohjautuu teorian tai teoreettisen merkitykseen laadullisessa tutkimuksessa. Teorialähtöinen analyysi nojautuu esimerkiksi tiettyyn teoriaan tai malliin. Tutkimuksessa kuvaillaan kyseinen malli ja sen mukaan määritellään tutkimuksen kohteena olevat

käsitteet. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 110.) Tässä tutkimuksessa aineiston analyysi pohjautuu Kapteenin CEV-malliin organisaation eettisistä hyveistä eettisen organisaatiokulttuurin kuvaajina, mikä on esitelty aiemmin tämän raportin teoreettisessa viitekehyksessä.

Tutkimuksessani toteutan ensin teorialähtöisen sisällönanalyysin, mutta en pyri testaamaan mallin toimivuutta kyseisessä organisaatiossa, vaan selvittämään, miten kyseisen mallin käsitteistä on kerrottu tässä organisaatiossa. Aineiston sisällönanalyysin jälkeen muodostan erilliset eettisiä hyveitä kuvaavat tyyppitarinat, jotka eivät perustu enää kyseiseen malliin, vaan ovat oma kokonaisuutensa ja kyseistä organisaatiota kuvaava kertomus. Aineistoanalyysin ensimmäinen osuus on siis teorialähtöinen sisällönanalyysi ja toinen osio on narratiivinen analyysi eettisten hyveiden ja lopulta eettisen organisaatiokulttuurin kertomuksista. Kuviossa 7 esittelen aineiston analyysini vaiheet.



Kuvio 7 Haastatteluaineiston käsittely analyysistä synteisiin (mukaillen Hirsjärvi & Hurme, 2008, 144)

Lähdin ensiksi lukemaan aineistoani läpi, jotta saisin kokonaiskuvan haastateltavien kertomuksista. Tällaiseen avoimeen lukemiseen kehottaa myös Hänninen (2018, 196), eli ensimmäisen lukukerran lukutavan tulisi olla kaunokirjallisuuden kertomusten lukemista muistuttava, jossa antaudutaan tarinan vietäväksi. Vasta toisella lukukerralla tulisi havaita tarkkoja vivahteita ja yleissävyn pieniä murtumia (Hänninen, 2018, 196). Aloin toisella

lukemiskerralla kiinnittämään enemmän huomiota siihen, miten haastateltavien näkemykset erosivat toisistaan, oliko niissä yhteisiä teemoja ja oliko joissain kertomuksissa täysin omanlaisiaan piirteitä. Eräs piirre, johon kiinnitin huomiota toisella lukukerralla, oli esimiesten ja asiantuntijoiden erilaiset näkemykset tietyistä eettisistä hyveistä. En kuitenkaan antanut tämän hallita mielikuviani aineistosta, vaan luin edelleen aineistoa avoimin mielin ja havainnoin siinä esiintyviä yksittäisiä piirteitä.

Seuraava vaihe on Hännisen (2018, 196) mukaan aineiston analyttinen läpikäynti. Tässä vaiheessa tein sisällönanalyysia, jolloin poimin tekstistä kaikkiin kahdeksaan eettiseen hyveeseen liittyviä kuvauksia haastatteluista ja kokosin niitä taulukkoon. Pyrin alleviivaamaan aineistosta tiettyjä hyveitä koskevia kuvauksia, mutta jotkin haastateltavien kertomukset olivat myös päällekkäisiä, moneen eri hyveeseen sopivia kuvauksia. Koodasin hyvekuvaukset värien avulla, jotta näkisin paremmin, mistä hyveistä aineistossa kerrottiin eniten ja toistuiko niitä monissa kohdissa. Lopuksi tein hyveistä miellekartan, johon kaikki kahdeksan hyvettä kuvauksineen oli koottu. Näin myös vertailu hyveiden ja haastateltavien välillä oli helpompaa ja kokonaiskuvan hahmottaminen onnistui paremmin.

Seuraavaksi muodostin tyypitarinoita sisällönanalyysista saatujen tulosten pohjalta. Kuten jo alussa huomioin, esimiesten ja asiantuntijoiden välille syntyi selkeästi erilaiset tarinat, mutta myös esimiesten ja asiantuntijoiden päätarinan rinnalle muodostui vastatarinat. Muodostamani tyypitarinat eivät pohjautu yksittäisen haastateltavan vastauksiin, vaan tarinat on koottu useamman haastattelun pohjalta. Näin tuodaan esille organisaatiota kuvaavat kokonaistarinat, jotka koostetaan useampien ihmisten näkemyksistä ja luodaan näin kuvaavampi kulttuurin kuvaus kuin yhdestä haastattelusta saataisiin. Eskola ja Suoranta (2008, 182) kuvaavat tällaista tyypittelyä yhdistetyksi, mahdollisimman yleiseksi tyypiksi. Heidän mukaansa muita mahdollisia aineistosta muodostettavia tyyppejä ovat autenttinen, yhden vastauksen sisältävä tyyppi sekä mahdollisimman laaja tyyppi, jossa jotkut mukaan otettavat asiat saattavat esiintyä vain yhdessä vastauksessa (Eskola & Suoranta, 2008, 182). En kuitenkaan käytä näitä tyypittelyn keinoja omassa tutkimuksessani, sillä haluan tuoda koko organisaation moninaiset äänet kuuluviin tyypitarinassa.

Tyypitarinoiden luomiseksi esitin aineistolle seuraavia kysymyksiä:

- Ketkä ovat tarinan henkilöt ja missä asemassa henkilöt ovat organisaatiossa?
- Mitkä ovat tarinan tapahtumapaikat?
- Mitkä ovat tarinan pääteot ja sattumukset?
- Mitkä eettiset hyveet tarinoissa korostuvat?
- Tarvitaanko tilanteeseen muutosta?

Näillä kysymyksillä sain tarinoiden rakenteen muodostettua. Seuraavassa luvussa esittelen ensin sisällönanalyysin avulla saadut tulokset asiantuntijaorganisaation kahdeksasta eettisestä hyveestä, ja sen jälkeen analyysin tuloksena kootut tyypitarinat ja niiden vertailut. Tyypitarinoita muodostui yhteensä neljä: esimiesten päätarina ja vastatarina sekä asiantuntijoiden päätarina ja vastatarina. Tarinoiden hahmojen nimet on keksitty.

4 TULOKSET

4.1 Organisaation eettiset hyveet asiantuntijaorganisaatiossa

Selkeyden hyve liittyy normatiivisten odotusten selkeyteen työntekijöiden eettistä käytäytymistä koskien (Kaptein, 2008). Selkeyden hyveen kohdalla suurin osa haastateltavista ei ajattele ollenkaan eettisyyteen liittyviä ohjeita tai heillä ei ole selkeää tietoa niistä. Kapteinin (2008) mukaan korkea selkeyden taso auttaisi ylläpitämään eettisiä standardeja organisaatiossa, mutta tämän organisaation kohdalla selkeyden hyve ei toteudu hyvin. Joidenkin haastateltavien mukaan ohjeet on suunnattu myös enemmän esimiehille, mikä ei riitä koko organisaation tasoisen eettisen toiminnan varmistamiseen.

Johdon esimerkillisyys ja esimiehen esimerkillisyys liittyvät eettisten normatiivisten odotusten linjauksiin (Kaptein, 2008). Johdon esimerkillisyyden hyveen kohdalla haastateltavat uskoivat ylimmän johdon toimivan esimerkillisesti vastuullisuuden kannalta, mutta toisaalta heidän toimintansa ei näkynyt heidän tasolleen organisaatiossa kovin hyvin tai haastateltavat eivät olleet tekemisissä ollenkaan ylimmän johdon kanssa, joten vastauksissa esiintyi epävarmuutta. Joidenkin mukaan ylimmän johdon toiminta oli myös erittäin huonoa. Esimiehen esimerkillisyyden hyveen kohdalla vastauksissa esiintyi luotettavampaa tietoa vastuullisesta toiminnasta, mikä voi johtua läheisemmästä kontaktista organisaatiossa. Kaptein (2008) mainitsee sekä johdon että esimiehen esimerkillisyyden olevan tärkeää, jotta työntekijät voivat toimia eettisesti. Kapteinin (2008) olisikin tärkeää, että eettiset linjaukset ja johdon sekä esimiesten toiminta olisivat linjassa, jotta työntekijät eivät saa epä johdonmukaisia signaaleja organisaation eettisestä toiminnasta.

Toteutettavuuden hyve liittyy yrityksen luomiin olosuhteisiin, jotka mahdollistavat normatiivisten odotusten mukaisesti toimimisen (Kaptein, 2008). Toteutettavuuden hyveen kohdalla vastuullisesti toimiminen mahdollistui organisaatiossa tietojen, sääntöjen, esimiehen, alaisuhteiden, ohjelmien, ajankäytön ja johdon esimerkin avulla. Varsinkin asiantuntijat korostivat tietojen, sääntöjen ja ohjelmien tärkeyttä, kun taas esimiehille vastuullinen toiminta mahdollistui esimiehen, alaisuhteiden ja johdon esimerkin avulla. Kapteinin (2008) mukaan epäeettinen toiminta saattaa kasvaa esimerkiksi ajanpuutteen

tai auktoriteetin puutteen vuoksi, mutta tällä organisaatiolla ei ollut haastateltavien mukaan vastuullisesti toimimista heikentäviä tekijöitä organisaatiossa.

Organisaation tuen hyve liittyy organisaation luomaan tukeen työntekijöiden keskuudessa normatiivisten odotusten täyttämiseksi (Kaptein, 2008). Organisaation tuen hyveen kohdalla se, miten organisaatiossa käsiteltiin ja tuotiin esille vastuullisen aihetta, liittyi keskeisesti erilaisiin tilaisuuksiin. Näistä mainittiin esimerkiksi tiimipalaveri ja koulutukset. Keskeisinä vastuullisuuden esille tuojina toimivat ylin johto ja toimitusjohtaja. Osan mielestä kuitenkin vastuullisuutta ei käsitelty tai tuotu esille ollenkaan organisaation sisällä. Tylerin ja Bladerin (2005) vastuullisuuteen tukeminen auttaa toimimaan eettisten standardien mukaisesti, minkä lisäksi Kaptein (2008) organisaation tulisi stimuloida jäsenten osallistumista ja sitoutumista vastuulliseen toimintaan.

Läpinäkyvyyden hyve liittyy työntekijöiden tietoisuuteen toiminnasta johtuviin seurauksiin (Kaptein, 2008). Läpinäkyvyyden hyveen kohdalla tietoisuus vastuullisesta ja vastuuttomasta toiminnasta vaihteli paljon vastaajien välillä. Toimintaan ei joko kiinnitetty ollenkaan huomiota, siitä tiesivät vain toimintaan liittyvät osapuolet, tai toiminta tuli esille seurausten takia. Vastausten perusteella tietoisuus eri toiminnasta vaihtelee paljon tilannekohtaisesti. Kapteinin (2008) mukaan korkean läpinäkyvyyden organisaatioissa työntekijät kykenevät muokkaamaan tai korjaamaan omaa, työkavereiden, esimiesten tai alaisten käytöstä, kun taas matalan läpinäkyvyyden organisaatioissa epäeettinen käytös voi lisääntyä.

Keskusteltavuuden hyve liittyy työntekijöiden mahdollisuuteen ottaa esille ja keskustella eettisistä asioista (Kaptein, 2008). Keskusteltavuuden hyveen kohdalla noin puolet ei havainnut organisaatiossa puhuttavan ollenkaan eettisistä aihepiireistä. Loput mainitsivat, että eettisistä aihepiireistä keskustellaan erityisesti työtehtäviin ja niiden vastuisiin liittyen, joko kahvipöytäkeskustelujen parissa tai tiimipalaverissa. Kapteinin (2008) mukaan olisi tärkeää, että organisaatiossa voitaisiin keskustella eettisistä aihepiireistä ja muiden kokemuksista, jotta niiden kautta olisi mahdollisuus myös oppia.

Toiminnan seurausten hyve liittyy oikeanlaisten sanktioiden määrittelyyn epäeettiselle toiminnalle ja eettisen toiminnan palkitsemiseen (Kaptein, 2008). Toiminnan seurausten hyveen kohdalla vastuullinen toiminta huomioidaan osan mukaan jonkinlaisen palkkion

avulla, kun taas osa ei havaitse palkitsemista ollenkaan. Kapteinin (2008) mukaan työntekijän halukkuus eettiseen toimintaan voi vähentyä, jos hän ei koe, että vastuullisesta toiminnasta palkitaan. Palkitseminen vastuullisesta toiminnasta vähentää Románin ja Munueran (2005) mukaan eettisiä rikkomuksia, mitä ei tosin tässä haastattelussa mitattu. Vastuuttomasta toiminnasta sen sijaan oli jonkinlainen seuraus jokaisen haastateltavan mukaan, minkä lisäksi osan mukaan tilanteista keskusteltiin koko työyhteisön kesken. Kapteinin (2008) mukaan onkin tärkeää, että organisaation muut jäsenet havaitsevat epäeettisestä käytöksestä saadut sanktiot.

Yhteisenä tekijänä voidaan todeta, että ylimmän johdon ja oman esimiehen esimerkillisyyden osalta lähimmän esimiehen toiminta oli kaikille haastateltaville tutumpaa kuin ylimmän johdon toiminta. Vastuullisuuteen suhtautuminen oli esimiesten kohdalla hyvää, mutta ylimmän johdon suhtautumisesta vastuullisuuteen ei ollut yhtä suurta varmuutta tai tietoisuutta, vaan oletettiin, että he toimivat hyvin ja esimerkillisesti.

Lisäksi Kapteinin (2008) organisaation eettisten hyveiden mallin esittämä moniulotteisuus tulee esille aineiston kautta. Eettistä organisaatiokulttuuria ei voi kuvastaa pelkästään kysymällä haastateltavilta, onko heidän organisaatiokulttuurinsa eettinen, vaan mallilla on perehdytty eettisen organisaatiokulttuurin eri osa-alueisiin. Näitä osa-alueita kuvaamalla voidaan huomata, että tietyt hyveet korostuvat eniten tässäkin organisaatiossa.

4.2 Tyypitarinat

4.2.1 Ihanneorganisaatio: esimiesten päätarina

Paavo Palvelupäällikkö työskentelee organisaatiossa keskiportaan esimiehenä. Hän on organisaatiossaan tietoinen sekä oman esimiehensä että ylimmän johdon toiminnasta eettisen vastuullisuuden saralla. Paavon oman työn kannalta on silti tärkeämpää hänen oman esimiehensä vastuullinen ja esimerkillinen toiminta kuin ylimmän johdon esimerkki. Toimiakseen itse organisaatiossaan eettisesti vastuullisesti, Paavo turvautuu omaan tuntemukseensa eettisyydestä, jota on kertynyt hänelle käytännön työkokemuksen kautta. Alaisten vastuullisen toiminnan Paavo palkitsee rahallisesti, mutta vastuuttoman toiminnan seuraukset hän käsittelee tilannekohtaisesti. Paavo ei myöskään koe, että organisaation toimintaa tulisi kehittää ja on erittäin tyytyväinen organisaationsa tilanteeseen.

Ihanneorganisaation päähenkilönä on esimiesasemassa toimiva henkilö. Organisaatiossa keskiportaan esimiehet ovat tietoisia sekä oman esimiehen että ylimmän johtonsa toiminnasta eettisen vastuullisuuden saralla, vaikkakin esimiehille tärkeämpää on oman esimiehen toiminta. Sen sijaan esimiehet eivät kiinnitä huomiota ohjeisiin, vaan tuntemus eettisyydestä kertyy käytännön työn kautta. Ainoa muutos, minkä tilanteeseen voisi tuoda, olisikin ylimmän johdon toiminnan läpinäkyvyyden lisääminen organisaation alemmalle johdolle ja työntekijöille.

Tarinan organisaatiossa on lähestulkoon mallikuva eettisyydestä, sillä mitään organisaation eettistä hyvettä kohtaan ei osoiteta suurta kritiikkiä. Organisaation toimintakulttuuri on lähes jokaisella osa-alueella eettisesti vastuullista. Kun organisaation sisällä halutaan enemmän tietoa siitä, miten jokaisen tulisi toimia eettisesti vastuullisesti, organisaation ylin johto sekä esimiehet tukevat tähän, sekä kaikille tarjotaan koulutuksia tukemaan eettisesti vastuullista toimintaa. Esimies tarjoaa sekä hyvän esimerkin että selkeän suunnan omaan toimintaan. Myös selkeät toimintatavat tukevat sitä, että jokainen osaa toimia samalla tavalla ja samojen periaatteiden mukaisesti organisaation sisällä. Organisaatio tukee eettisesti vastuullista toimintaa esimerkiksi koulutuksilla ja selkeillä toimintatavoilla.

Mikäli jostain syystä organisaatiossa tapahtuisi eettisesti vastuutonta toimintaa, siitä aiheutuisi seurauksia. Eettisesti vastuulliseen ja vastuuttomaan toimintaan kiinnitetään siis aina huomiota, ja toiminnan seurauksista vastuuttomasta toiminnasta keskustellaan koko yhteisössä ja tiimipalaverissa ja vastuullinen toiminta huomioidaan palkkioilla ja näistäkin keskustellaan tiimipalaverissa. Ylipäänsä kynnys keskustella eettisyydestä on matala, eikä sitä koeta organisaatiossa hankalana asiana.

Tarinan muodostamista varten analysoitiin neljän esimiesten haastatteluja. Tarinassa organisaation eettisistä hyveistä tärkeimmäksi muodostui esimiehen esimerkillisyys. Suurimman osan mielestä esimies suhtautui joko hyvin tai todella hyvin vastuullisuuteen (H4, H1) tai haastateltavalla oli ainakin tuntemus tai luulo siitä, että esimies suhtautuu hyvin (H3).

Tietenkin ensimmäinen henkilö on oma esimies ja sitä kautta niinkö haetaan niinkö laajempi yksimielisyys siitä, että miten toimitaan. - - Asioita pitää viedä eteenpäin ja näin päin pois, mutta ne täytyy tehdä niinkö rehellisin toimin. (H1)

Organisaation eettisistä hyveistä myös johdon esimerkillisyys korostui haastatteluissa. Heidän mukaansa ylin johto on muun muassa antanut tarvittavia resursseja vastuulliseen toimintaan (H8) ja ylimmän johdon linjaukset ja toiminta ovat vastanneet hyvin toisiaan (H1).

Kyllä suhtautuu hyvin, että niinkun tuo niinku sitä turvallisuuspuolen näkemyksiä tuo julki joka tapaamisessa ja sitten jos tarvitaan turvallisuuspuolelle rahaa, niin en oo vielä kertaakaan kuullut, että ois kieltäynyt rahan käyttöä siihen niinku turvallisuussatsaukseen. Minusta se on ihan hieno piirre. (H8)

Kuitenkin se organisaation selkeä tavoite, siten kun minä oon sen ymmärtänyt, pyritään tekemään mahdollisimman hyvää tulosta mutta kuitenkin eettisesti niinkö kestävästi. - - Tuohon koen ainakin, että myös meidän yhtiön ylin johto on niinkö erittäin sitoutunut tuohon asiaan. - - Siihen kannustetaan ja myös sillä tavalla vaativat, että muut heidän alaisensa, suorat ja siitä eteenpäin muutkin suhtautuvat vastuullisesti. (H1)

Toteutettavuuden hyve korostui myös tässä tarinassa. Eettisen toiminnan toteutettavuutta tarinan henkilöillä paransi erityisesti esimies (H1) ja johdon esimerkki (H3, H1). Eettistä

toimintaa heikentäviä tekijöitä ei tarinassa mainittu, ainoastaan puutokset omassa toiminnassa saattoivat johtaa eettisyyden heikentymiseen (H5). Tästä voidaan päätellä, että esimiesasemassa toimiminen voi myös asettaa tietynlaisia vaatimuksia eettiseen toimintaan niin, että vastuun eettisyydestä koetaan olevan itsellä, ei organisaatiolla tai johdolla. Hyveet myös tukevat tarinassa toisiaan, eli esimiehen ja johdon esimerkillisyys korostuivat omina organisaation eettisinä hyveinä, minkä lisäksi esimies ja johdon esimerkki olivat tärkeitä eettistä toimintaa tukevia tekijöitä.

Toiminnan seurausten hyveessä vastuullisen toiminnan kohdalla haastateltavat ovat usein samaa mieltä, eli vastuullinen toiminta saatetaan huomioida organisaatiossa erilaisin palkkioin, joista mainitaan esimerkiksi lounasseteli, rahapalkkio ja aloitepalkkio. Nämä hyvät, vastuulliset teot otetaan myös esille yhteisesti organisaatiossa esimerkiksi tiimipalaverissa tai kahvipöydässä (H8). Erään haastateltavan mielestä vastuullista toimintaa ei taas huomata tai huomioida organisaatiossa erikseen (H4), vaan vastuullinen toiminta on ”perusvaatimus meille kaikille” (H1).

Tässä tarinassa korostui se, että vastuuttoman toiminnan tilanteita käsitellään tapauskohtaisesti eri tilanteen mukaan (H1, H4). Tämä myös puoltaa sitä näkemystä, että yhteisiä toimintatapoja tilanteiden ratkaisuun ei olisi, vaan käsittely on tilannekohtaista. Erään esimiehen (H1) mukaan ”Kyllä ne [epäeettiset toimet] varmasti huomioidaan, sikäli kun ne tulee sopivien ihmisten tietoon”.

Kyllähän siitä nyt varmaan mainitaan, jos joku toimii ihan vastuuttomasti. Kyllähän se nyt esille otetaan jollakin tasolla jossakin vaiheessa, että. Ja kun esimiehet puuttuu siihen tai työkaverit. (H4)

Tuohon varmaan täytyy taas poliitikon vastaus, että ne vaihtelee tilanteittain, että ei voi antaa yhtä yksittäistä totuutta siitä miten on, että. Tilanteita on tuhat ja yks erilaista ja se niin sanotusti piiri, joka niitä noteeraa vaihtelee ja saattaa olla se tavallaan päätös ja toimintamalli, joka on tota oikeanlaista, niin sitä ei oo kukaan muu niinku näkemässä. (H1)

Näiden huomioiden perusteella ihanneorganisaation tarinassa organisaation eettisistä hyveistä korostuvat esimiehen esimerkillisyys, johdon esimerkillisyys, toteutettavuus ja toiminnan seuraukset. Esimiesten päätarinassa eettiset hyveet tulevat suhteellisen monipuolisesti esille, eikä mikään hyve jää niin sanotusti piiloon. Tämän päätarinan perusteella

lukija saa sen kuvan, että organisaatiossa toimitaan eettisesti mallikkaasti. Eettisistä aihepiireistä keskustellaan niin tiimipalavereissa kuin kahvipöydässä. Ainoastaan selkeyden hyve, eli eettisten ohjeistuksien ja sääntöjen olemassaolo ei ole tämän organisaation tarinassa merkittävästi esillä. Tästä voidaan päätellä, että säännöt ja ohjeistukset ovat takalalla työn toteuttamisessa ja pääpaino annetaan omalle kokemukselle asioiden toimimisesta organisaatiossa.

Esimiesten haastatteluista muodostetun tarinan kautta organisaation eettinen kulttuuri on monipuolisen hyveellinen. Tarinan hyveet ovat kuitenkin selkeästi keskittyneet esimerkillisyyden ja toiminnan seurausten korostamiseen. Tämän lisäksi toteuttavuuden hyveessä huomataan, että esimies ja ylin johto korostuvat eettisyyden toteuttamisessa omassa toiminnassa esimiesten tarinassa.

4.2.2 Kriittinen organisaatio: esimiesten vastatarina

Tarmo Työnjohtaja toimii keskiportaan esimiehenä. Tarmo ihmettelee organisaationsa ylimmän johdon toimimattomuutta, joka on seurausta organisaatiossa tapahtuneesta organisaatiomuutoksesta. Tarmo kokee organisaation tilanteen epäselväksi, koska organisaation rakenne ei ole vielä löytänyt muotoaan ja ylin johto tuntuu vaihtuvan jatkuvasti. Lisäksi tilannetta ei helpota, että Tarmon oman esimiehen kokemattomuus omassa asemassaan. Vastuullisuuteen liittyen Tarmo on tyytyväinen siihen, että vastuutonta toimintaa sekä eettisiä aihepiirejä työtehtäviin liittyen käsitellään organisaation tiimipalavereissa. Organisaatiomuutoksen jälkeen Tarmon eettisesti vastuullista toimintaa on ohjannut eniten toimivat suhteet omiin alaisiin ja esimieheen, mutta tulevaisuudessa Tarmo kaipaisi selkeämpää linjausta ylimmältä johdolta vastuullisen toiminnan kehittämiseen.

Kriittisen organisaation päähenkilönä on esimies, joka ihmettelee ylimmän johdon toimimattomuutta. Organisaation tarina lähtee liikkeelle organisaatiomuutoksesta, minkä jälkeen tilanne on hieman epäselvä: organisaation rakennetta vielä haetaan muotoonsa, ylin johto tuntuu vaihtuvan jatkuvasti ja oma esimieskin on toiminut kyseisessä asemassa vasta pari viikkoa. Organisaatiomuutoksen jälkeen eettistä toimintaa on ohjannut eniten

toimivat suhteet alaisiin ja esimieheen, mutta tulevaisuudessa esimiehet kaipaivat selkeämpää linjausta ylimmältä johdolta toiminnan toteuttamiseen.

Tarinan muodostamisessa käytettiin kahden esimiehen haastatteluja. Heidän mukaansa esimerkiksi periaatteiden tasolla ylin johto on toiminut esimerkillisesti, mutta tämä ei välttämättä näy käytännön tasolla (H5). Ylimmän johdon haluttaisiin ottavan enemmän vastuuta toiminnastaan, johon liittyy esimerkiksi asiakkuuksien hankkiminen ja kannattavuuden säilyttäminen (H9).

No tota no se on semmosta niin kuin sanoinkin, ne ei niitä ei paljon täällä näy ja maajohtaja kävi täällä puhumassa ja se koitti motivoida meitä ja tota. - - Ne suututti asiakkaat, ne lähti meiltä pois. Meiltä loppui kolme isoa asiakkuutta. Ja sitte meille työnnetään vaan, että pitää saada lisää asiakkuuksia, että tää ei meinaa kannattaa. Niin se joskus tuntuu siltä, että ei ne oikein osaa kantaa vastuuta. (H9)

Kyllähän ne haluaa bisnestä tehdä ja he tietää, että miten teoriassa sitä asiakasta palvellaan, mutta sitten se on aina se käytäntö vähän erilainen. - - Mut ne pääperiaatteethan on kaikilla ihan samanlaista mutta ite se tekeminen on aivan erilaisia. - - Itellä on ollu sellanen kuva, et sitä ei välttämättä kauheen hyvin oo hanskattu eikä oo vielä osattu ottaa huomioon yrityksen kuuden vuoden historiassa. Et siinä on aika paljon kehitettävää. (H5)

Tarinassa tulee esille myös se, että organisaatiossa on haastatteluja ennen tapahtunut organisaatiomuutos, jonka myötä myös esimiehet ovat vaihtuneet. Tämän vuoksi heillä ei ole tarkkaa tietoa siitä, miten esimies suhtautuu vastuullisuuteen. H9 kuitenkin oli lyhyessä ajassa huomannut, että esimies toimii hyvin ja H5 korosti sitä, että saa toimia työsäännön omatoimisesti.

Kyllä mä sen tiedän, että aika herkästi meillä johtajat vaihtuu. Että meillä on semmonen toimitusjohtaja, että se panee ruletin pyörimään, et se ei kovin kauan kato tätä. Ja se on varmaan sellanen ihan vastuullinen kaveri se ihan ylin, mutta niin se on kuitenkin tämä väliporras tässä, meillä on liian paljon toimihenkilöitä. - - Niin siinä mielessä niin kuin tuntuu vähän ihmeelliseltä, että minkä takia se on niin vaikeaksi tää organisaatio tehty. (H9)

Positiivisesti tarinassa korostuivat keskusteltavuuden, toteutettavuuden ja toiminnan seurausten hyveet. Toiminnan seurausten kohdalla työntekijän ”selkeästi hyvästä suorituksesta” palkitaan lisäpalkkioin (H5), mutta toiminnan seuraukset keskittyvät pääasiassa

vastuuttoman toiminnan rankaisemiseen. Erityisen tärkeäksi mainitaan esimiesten ja alaisten väliset keskinäiset hyvät suhteet (H9) ja omien alaisten tunteminen (H5) toteutavuuden hyveen kohdalla.

Kummallakin puolella pitää olla niinku vastinetta, että jos esimies pyytää asioita oikein, mun on helppo toteuttaa ja sitten jos mulla on hyvät alaiset ja suhteet pelaa, niin ne ymmärtää pienestä vinkistäkin ja ne ymmärtää sanomattakin, että mitä niinku saa tehdä. (H9)

Myös keskusteltavuuden taso tuntuu tarinan perusteella olevan hyvällä mallilla, koska toiminnan seuraukset otetaan esille tiimipalaverissa (H9, H5), minkä lisäksi tiimipalaverissa käsitellään myös yleisesti eettisiä aihepiirejä. Tiimipalaverin todetaan olevan hyvä keskustelufoorumi organisaation keskuudessa.

Ne [vastuuasiat] otetaan esille ja puhutaan ja annetaan jotain kommenttia sitten. Ja yritetään hoitaa niin hyvin kuin pystytään. (H9)

Tarinan perusteella tämä organisaatio on matkalla kohti parempaa kuoppaisten aikojen jälkeen. Asiat ovat vielä hieman keskeneräisiä organisaation toiminnan jäsentämisen suhteen, sillä lähitulevaisuudessa organisaatiota kohdannut organisaatiomuutos on vaikuttanut työntekijöiden näkemykseen omasta organisaatiosta. Suurin syy toiminnan tehottomuudelle vieritetään ylimmälle johdolle: he eivät ymmärrä, miten organisaatiossa toimitaan käytännössä. Työntekijät kaipaavat kestävämpää ja pitkäikäisempää toimintaa työnsä tueksi. Heille vastuullinen toiminta on oletusarvoista, eikä sitä huomata erikseen tai huomioida.

Esimiesten vastatarinassa voidaan kuulla rikkonaisempaa kuvaa organisaatiosta ja sen toiminnasta. Tarinassa organisaatio on käynyt lähivuosina läpi organisaatiomuutoksen, ja sen vuoksi esimiehet ovat varuillaan ja kriittisempiä sen toimintaa kohtaan. Tarinassa ylin johto ei ymmärrä organisaation toimintaa tai se ei toimi ollenkaan. Vastatarinassa kuuluu kriittisyys niin omaa organisaatiota kuin sen ylintä johtoa kohtaan. Vastuutonta toimintaa käsitellään lähinnä tilannekohtaisesti ja selkeästi vastuullisen toiminnan palkkiona toimivat rahalliset palkkiot. Tarinan perusteella voidaan sanoa, että myös esimiesten keskuudessa organisaation toiminnasta on keskenään ristiriitaisia kuvia, kun vastatarinaa verrataan päätarinan kuvaan eettisestä organisaatiokulttuurista.

4.2.3 Sääntöjen organisaatio: asiantuntijoiden päätarina

Pauliina Palkanlaskija työskentelee organisaatiossa asiantuntijaroolissa. Hänen vastuullista toimintaansa ohjaa omien tietojen ja sääntöjen ajantasaisuus. Pauliinalle ylimmän johdon puheet ja teot ovat kaukaisia, tosin Pauliinan käsityksen mukaan oma esimies hoitaa työnsä ihan mallikkaasti. Esimerkkejä vastuulliselle toiminnalle on vähän, mutta hänen omat tietotaitonsa auttavat selviämään hankalista tilanteista. Pauliina ei varsinaisesti huomioi, miten vastuuttomuudesta rangaistaan tai vastuullisesta toiminnasta palkitaan organisaatiossa, eikä Pauliinan tiimissä keskustella eettisyydestä muutenkaan. Loppujen lopuksi Pauliina on tyytyväinen nykytilanteeseen, eikä löydä organisaation toiminnasta suurempia muutostarpeita.

Tarina muodostettiin kahden asiantuntijan haastatteluiden pohjalta. Sääntöjen organisaatiossa päähenkilönä on asiantuntija, jonka vastuullista toimintaa ohjaavat tiedot ja säännöt. Asiantuntijoiden päätarinasta voi kuulla sen, että omien tietojen ajantasaisuus ja sääntöjen selkeys ovat päätekijöitä siinä, että asiantuntijat kokevat eettisen toiminnan mahdolliseksi. Tämä toteutettavuuden hyve liittyi tarinassa keskeisesti sääntöjen ja omien tietojen ajantasaisuuteen. Varsinaisia vastuullista toimintaa estäviä tekijöitä olivat omien tietojen puute (H6) ja tekniset ongelmat (H2). Toinen asiantuntija (H6) kuvailee tilannetta näin: ”No se, että on tietysti riittävät tiedot käytettävissä ja omassa työssä on nuo koneet ja ohjelmat aika isossa roolissa, että ne toimii ja on niinku asianmukaiset.”

Tarinassa siis korostuu eniten toteutettavuuden hyve, mikä on ollut esillä myös esimiesten tarinoissa. Kuitenkaan selkeyden hyve, jossa eettiset ohjeistukset näkyisivät organisaatiossa, ei näyttäydä tässä tarinassa, koska nimenomaan eettisyyttä koskevia sääntöjä ja ohjeita tarinan henkilö ei tunnista. Koska ylimmän johdon puheet ja teot ovat kaukaisia asiantuntijoille, omat tietotaidot auttavat selviämään hankalista tilanteista. Esimerkkejä toiminnalle on vähän, vaikkakin asiantuntijoiden käsityksen mukaan oma esimies hoitaa työnsä suhteellisen hyvin.

Sun pitää tietää, että mitä sä teet ja niinku seurata kaikkee mitä muutoksia tulee kaikkiin sääntöihin ja verotukseen ja mitä nyt ikinäkään. - - Et silleen täytyy pysyy ajan hermolla ja seurata niitä juttuja. (H2)

Asiantuntijat eivät niinkään huomaa tai huomioi, miten vastuullisuudesta rangaistaan tai palkitaan organisaatiossa. Heillä ei siis ole selkeää käsitystä siitä, mitkä vastuuttoman toiminnan seuraukset ovat. Vastuullisen toiminnan kohdalla mainitaan ainoastaan palkkioiden olemassaolo tai sitten vastuullista toimintaa ei huomioida ollenkaan. Heidän mukaansa vastuullinen ja vastuuton toiminta kuitenkin tulee jollain tavalla esille, mutta siitä saattavat tietää ainoastaan siihen liittyvät osapuolet. Päätarinassa myös korostuu se, ettei eettisistä aihepiireistä keskustella.

Toinen tarinassa korostunut hyve eli läpinäkyvyyden hyve tuli esille vastauksissa usein toiminnan seurausten kautta. Näissä vastauksissa otettiin esille se, miten toiminta huomioidaan erilaisina sanktioina tai keskustelun muodossa. Vastuuton toiminta huomioitiin haastateltavien mukaan selkeästi parhaiten.

No se vastuuton ainakin varmaan tulee, yleensä negatiiviset asiat tulee paremmin kyllä. Tietysti ne tulee esiinkin. Tietysti, no virheinä. Tavalla tai toisella. Ja tota sitä jos vastuu, jos toimii oikein, sitten kaikki on hyvin ja mitään ei kuulu perästä. (H6)

No tästä vois tietenkin ajatella vaikka jotain työturvallisuuttakin vois ajatella vastuullisuutena niin must siihen on kiinnitetty tosi paljon huomioo ja yritetään et niitä tapaturmii ei kävis ja se niinku tarkoitus on, et jokainen saa mennä terveenä kotiin ja hengissä kotiin töistä. (H2)

Tarinassa ei korostunut selkeästi kuin kaksi hyvettä, toteutettavuuden ja läpinäkyvyyden hyveet. Tämän pohjalta voidaan sanoa, että joko asiantuntijat eivät kiinnitä huomiota juuri näihin tiettyihin organisaation eettisiin hyveisiin tai sitten he eivät koe niiden esiintyvän organisaatiossa. Myös huomion keskittyminen omaan työhön voi olla osasyynä siihen, ettei esimerkiksi toiminnan seurauksia tai esimiehen ja johdon esimerkillisyyttä no-teerata yhtä paljon kuin esimiesten tarinoissa tuli ilmi. Loppujen lopuksi asiantuntijat ovat tyytyväisiä nykytilanteeseen, eivätkä löydä organisaation toiminnasta suurempia muutostarpeita.

4.2.4 Jakautunut organisaatio: asiantuntijoiden vastatarina

Arja Asiantuntija työskentelee organisaatiossa asiantuntijaroolissa. Arja kokee tulevansa kohdelluksi eri tavoin kuin organisaationsa keskiportaan esimiehet. Hän kokee organisaation jakautuneen kahteen eri ryhmään, joille tuntuvat olevan erilaiset säännöt, ohjeet ja mahdollisuudet kuin hänelle. Arja kaipaa sääntöjä ja tietoja toimiakseen vastuullisesti, mutta niiden tulisi olla samat kaikille organisaatiossa työskenteleville. Arja ei pääse osallistumaan samoihin koulutuksiin, joihin esimiehet osallistuvat. Näissä koulutuksissa olisi mahdollista oppia enemmän eettisyydestä. Edes vastuullisesta toiminnasta annettuja palkkioita ei ole koskaan annettu Arjan edustamalle ryhmälle asiantuntijoita. Arja haluaisi tähän muutoksen saadakseen mahdollisuuden samanlaiseen kohteluun kuin toinen ryhmäkin.

Jakautuneen organisaation päähenkilönä on asiantuntija, joka kokee tulevansa kohdelluksi eri tavoin kuin organisaation esimiehet. Organisaatio on jakautunut kahteen eri ryhmään, joille tuntuvat olevan erilaiset säännöt, ohjeet ja mahdollisuudet kuin asiantuntijoille. Sääntöjä ja tietoja kaivattaisiin, jotta voitaisiin toimia vastuullisesti, mutta sääntöjen tulisi olla samanlaiset kaikille. Asiantuntijat eivät pääse osallistumaan samoihin koulutuksiin, joihin esimiesten ryhmä osallistuu. Näissä koulutuksissa olisi mahdollista oppia enemmän eettisyydestä. Edes vastuullisesta toiminnasta annettuja palkkioita ei ole koskaan heille annettu. Asiantuntijat haluavat tähän muutoksen, niin, että myös heillä olisi mahdollisuus saada samanlaista kohtelua kuin toinen ryhmä.

Tarina muodostettiin kahden asiantuntijan haastatteluiden pohjalta. Asiantuntijoiden vastatarinassa näkyy myös kriittisyys organisaation toimintaa kohtaan, kuten esimiesten vastatarinassa. Sen päähenkilönä on asiantuntija, joka kaipaa tasa-arvoisempaa kohtelua organisaation sisällä. Organisaatiota kuvastaa eniten jakautuminen kahteen eri ryhmään ja tarinan päähenkilönä toimii vähemmistön edustaja. Tämä tarina oli erittäin marginaalinen, sillä asiantuntijoiden vastaukset kulkivat enimmäkseen päätarinan muodossa. Vastatarinassa tuotiin esille se, että esimiehillä on paremmat mahdollisuudet osallistua eettistä vastuullisuutta käsitteleviin koulutuksiin, ja myös eettiset ohjeistukset koskevat lähinnä esimiehiä. Ylimmän johdon toiminta ei myöskään näy tässä tarinassa alas asti ja he ovat vähän tekemisissä ylimmän johdon kanssa. Hyveistä keskusteltavuus ei nouse esille

tässä tarinassa, vaan tämän tarinan mukaan eettisistä aihepiireistä ei keskustella organisaatiossa ollenkaan.

Sääntöjen ja ohjeistusten yhteydessä tuli esille myös näkökulma, että säännöt ja ohjeet saattaisivat olla eri ryhmille erilaiset. Tämä tulee esille haastateltavien H10 ja H7 vastauksista, joissa todetaan erilaisten ohjeiden ja koulutusten olevan enemmän esimiehille kuin asiantuntijoille suunnattuja. Näiden huomioiden pohjalta voi saada sen käsityksen, että esimiehille ohjeistuksia ja sääntöjä käytäisiin enemmän läpi, esimerkiksi koulutusten yhteydessä. Myös esimiesten keskuudessa on kuitenkin vajavaisia tietoja säännöistä tai he eivät ajattele niitä aktiivisesti, joten käytännön työssä niille ei ole heillä ilmeisesti tarvetta. Eettisesti vastuullisen toiminnan linjat saatetaan myös sopia yhdessä esimiehen kanssa.

Kyllähän meillä varmaan niitä ohjeita on. No mä luulen, että ne on tuolla intrassa ja taas meikäläinen ei oo niitä käyny vähään aikaan kattomassa. Mutta mä luulen, että ne on enemmän näitä ollu, kun oisko kun on työnjohtajia ja näitä tämmösille muille kuin ihan meille tavallisille työntekijöille. Niitä on ehkä enemmän siellä käyty läpi. (H10)

Sitä [toimintatapakoulutusta] ei oo ainakaan meille tukitoiminnoille tai meille palkanlaskijoille, me ei olla niinku oltu siinä koulutuksessa ainakaan. - - Se on varmaan niinku enemmän noille esimiehille. Ja musta tuntuu, että aika monet muut on siinä ollu paitsi me talousnaiset ei olla. - - Mä epäilen, että aika monet muut on käyny, paitsi nää talousihmiset tästä. (H7)

Toteutettavuuden hyveen kohdalla toistui jo edellisessä, asiantuntijoiden päätarinassa näkynyt sääntöjen ja ohjeiden korostaminen. Tässä tarinassa korostui myös yhtenäistämisen tarve: asiantuntijat kaipaisivat yhtenäisempiä ohjeistuksia, jonka avulla myös eettinen toiminta mahdollistuu. Myös asiantuntijoiden päätarinassa näkynyt omien tietotaitojen tarkeys on myös vastatarinassa tärkeää.

Kaikista tärkeimpänä ois ehkä niinkun semmoset yhtenäisemmät ohjeet. Niinku ihan semmoset tarkemmat ohjeet kaikista ja sit kun meillä on kaiken maailman paikallisia sopimuksia ja mitä sähköpostilla on sovittu ja suullisesti sovittu. (H7)

No että tiedot, mitkä mullekin tulee, että se on oikein ja mä pystyn sen tietämään, että se on oikein. Ja että toimin näitten sääntöjen mukaan, mitä täällä on enkä jotain ihan omasta päästäni. (H10)

Asiantuntijoiden vastatarinan pääaineokset olivat samansuuntaiset kuin asiantuntijoiden päätarinassa, mutta tässä tarinassa nykytilanteeseen kaivataan muutosta. Kuitenkaan tässäkin tarinassa hyveiden esiintyminen ei ollut monipuolista, vaan asiantuntijoiden huomio keskittyi vain kahteen hyveeseen. Asiantuntijat keskittyvät lähinnä ohjeistusten ja sääntöjen oikeellisuuteen. Tähän saattaa kuitenkin vaikuttaa merkittävästi se, että asiantuntijat kokevat jäävänsä ulkopuolelle erilaisista koulutuksista ja tilaisuuksista organisaatiossa. Näin ollen heillä ei ole mahdollisuutta havainnoida organisaation toimintaa samalla tavalla kuin ylemmässä asemassa toimivilla esimiehillä.

4.3 Yhteenveto tuloksista

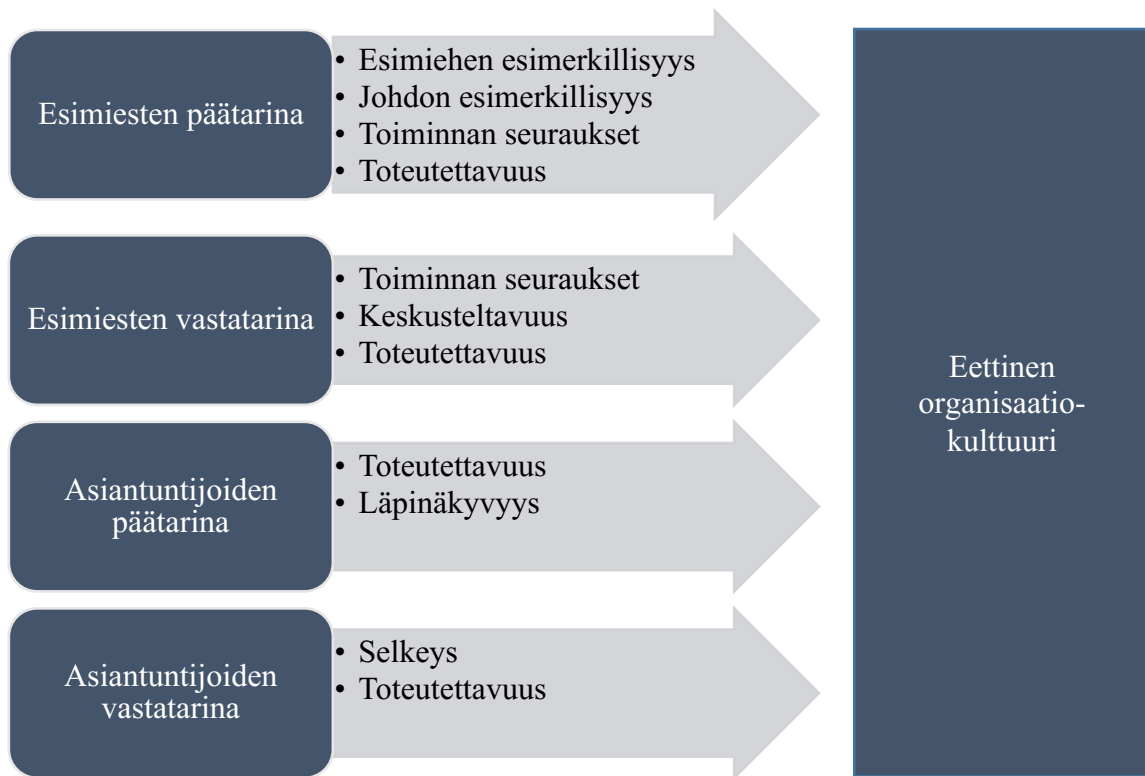
Tämän tutkimuksen tavoitteena oli luoda tyypitarinoita yhden organisaation eettisestä organisaatiokulttuurista eettisiä hyveitä tutkimalla. Tähän pyrittiin ensiksi erittelemällä sisällönanalyysin keinoin eettisten hyveiden kuvauksia, jotka muodostavat eettisen organisaatiokulttuurin tason Kapteinin (2008) mallin mukaisesti. Tyypitarinat on muodostettu sen mukaan, millaisia kuvauksia aineistosta löytyi sisällönanalyysin ja kuvausten luokittelun avulla. Alun perin aineistosta lähdettiin etsimään koko organisaation eettistä kulttuuria kuvaavaa tyypitarinaa, mutta aineistoa tarkemmin analysoitaessa siitä oli havaittavissa eri ryhmien kautta muodostuvia tyypitarinoita. Tästä aineistosta löytyi selkeästi esimiesten ja asiantuntijoiden tarinat, mutta myös näiden tarinoiden sisältä erilaiset vastatarinat. Esimiesten vastatarinan luomiseen käytettyjen haastattelujen määrä oli pienempi kuin päätarinaan käytetty määrä.

Yleisesti ottaen esimiesten tarinoissa korostetaan enemmän hyveitä verrattuna asiantuntijoiden tarinoihin. Asiantuntijoiden tarinoista oli hankalaa nostaa selkeästi esille tiettyjä hyveitä, koska haastateltavilla ei ollut ollenkaan mielikuvaa tietyistä hyveistä tai he eivät kiinnittäneet tiettyihin hyveisiin huomiota organisaatiossa. Tämän vuoksi esimiesten tarinoiden kohdalla on nostettu esille enemmän hyveitä. Yhteisenä tekijänä toteutettavuuden hyvettä tuotiin esille kaikissa tarinoissa. Tämä voi johtua siitä, että oman toiminnan vastuullisuuteen vaikuttavia tekijöitä on helpompaa pohtia kuin esimerkiksi ylimmän johdon toimintaa. Tämän hyveen kautta on myös mahdollista liittää hyve käytännön työhön ja pohtia konkreettisia esimerkkejä omasta toiminnasta.

Aineisto on kerätty vuonna 2012, ja monilla haastatelluilla ei ole kovin selkeää käsitystä siitä, mitä eettisyys ja vastuullisuus ylipäänsä tarkoittaa. Tämä tilanne saattaisi olla erilainen nykypäivänä, kun eettisyyteen on kiinnitetty enemmän huomiota ja se on ollut myös julkisessa keskustelussa enemmän. Haastattelujen kontekstina tulee huomioida, että aihepiiri saattaa olla haastateltaville melko tuntematon. Tästä syystä haastateltavat saattavat esimerkiksi sekoittaa termit ”vastuu” ja ”vastuullisuus” tarkoittamaan samaa asiaa, mikä näkyy joissakin vastauksissa. Esimerkiksi asiantuntijan päätarinan muodostamiseen käytetyissä haastatteluissa huomasi myös sen, että vastaukset olivat erittäin niukkoja jokaisen kysymyksen kohdalla. Näin ollen haastatteluista pystyi huomaamaan kiinnostuksenpuutteen aiheita kohtaan ja muiden haastateltavien vastaukset tarjosivat selkeästi laajemman näkemyksen organisaation toiminnasta.

Organisaatiossa on myös monia eri osastoja, jotka eivät luultavimmin ole paljon tekemisissä keskenään vastausten perusteella: joidenkin haastateltavien vastauksissa eritellään ”talousnaiset” ja ”johtajat”, mutta myös käytännön töitä tekevät työntekijät, joita ei haastatteluissa kuulla. Vaikka tarinoita ei jaoteltu näihin ryhmiin kuulumisen perusteella, tällaista vastakkainasettelua oli kuultavissa yksittäisten haastateltavien kertomuksissa. Aineiston analyysin myötä tarinat myös muotoutuivat henkilön aseman mukaan, mutta myös samassa asemassa olevilla henkilöillä oli erilaisia tarinoita.

Riivarin (2016) esille tuomat epäviralliset ja viralliset menetelmät eettisen organisaatiokulttuurin luomisessa tulevat myös aineistossa esille. Epäviralliset menetelmät tulevat esille esimerkiksi muiden esimerkin ja oman eettisyyden tuntemuksen kautta. Nämä toimivat tärkeinä ohjaavina tekijöinä osalle haastatelluista, ja ne myös ilmenevät tyyppitarinoissa. Virallisista menetelmistä osissa tyyppitarinoista varsinkin ohjeet ja säännöt ovat tärkeitä ohjaamaan eettisesti vastuullista toimintaa, mutta tarinoiden perusteella niiden käyttö on marginaalista. Kuviossa 8 on esiteltynä tämän eettisen organisaatiokulttuurin tyyppitarinoiden yhteenveto, jossa eritellään tarinoissa keskeisimmin esiintyvät eettiset hyveet. Kuvion avulla saadaan havainnollistettua, mitkä hyveet muodostavat eettisen organisaatiokulttuurin tässä organisaatiossa. Kuten kuviosta voidaan huomata, eettisten hyveiden tärkeys vaihtelee tarinoittain ja niitä korostetaan eri ryhmissä eri tavoin.



Kuvio 8 Tyyppitarinoiden yhteenveto

Tarinoiden perusteella vaikuttaisi siltä, että organisaatiossa ei korosteta kaikkia eettisiä hyveitä niin, että ne nousisivat esille haastateltavien kertomuksissa merkittävälle tasolle. Aineiston perusteella ei voikaan sanoa, että kyseisen organisaation organisaatiokulttuuri olisi esimerkillisellä tavalla eettinen eli ohjaisi jäseniään eettiseen toimintaan. Tuloksissa tulee kuitenkin ottaa myös huomioon organisaation konteksti haastatteluhetkellä. Varsinkin esimiesten vastatarinan perusteella koko organisaation kulttuuri vaikuttaa olevan hajanainen ja vielä melko tuore. Se tuntuu olevan vasta luomisvaiheessa, mikä selittäisi eettisten ohjeiden ja niiden tietoisuuden puutteen. Vastauksista tulee esille, että organisaatiossa on ollut käynnissä organisaatiomuutos juuri ennen haastattelujen tekoa, mikä voi vaikuttaa myös kulttuurin muodostumiseen.

Seuraavassa taulukossa on eriteltynä jokaisessa tarinassa merkittävästi esiintyneet hyveet. Kuten taulukosta voidaan huomata, toteutettavuuden hyve korostui jokaisessa tarinassa. Toteutettavuuden kohdalla kuitenkin mainittiin eri tekijöitä, jotka vaikuttivat oman toiminnan eettisyyteen, joten myös toteutettavuuden hyve näyttäytyi erisisältöisenä eri tarinoissa. Muiden hyveiden kohdalla ei näkynyt samanlaista ilmiötä, vaan eri tarinoissa korostuivat eri hyveet. Toteutettavuuden hyveen korostaminen voi selittyä sillä, että omaan

toimintaan vaikuttavat tekijät ovat sellaisia, joita on helppoa havainnoida itse omassa työympäristössä. Sen sijaan muista hyveistä esimerkiksi johdon esimerkillisyys saattaa tuntua kaukaisemmalta asialta. Ainoastaan esimiesten päätarinassa korostettiin positiivisessa mielessä esimiehen ja johdon esimerkillisyyden hyveitä, kun taas muissa tarinoissa ne jäivät vähemmälle huomiolle tai niitä kritisoitiin. Tästä voidaan päätellä, että edes tietty asema organisaatiossa ei vaikuta henkilöiden näkemyksiin hyveistä, vaan erilaisia mielipiteitä havaittiin samassa asemassa toimivilta henkilöiltä.

Taulukko 5 Eettiset hyveet eri tyyppitarinoissa

Hyve	Ihanne-organisaatio	Kriittinen organisaatio	Sääntöjen organisaatio	Jakautunut organisaatio
Selkeys				x
Esimiehen esimerkillisyys	x			
Johdon esimerkillisyys	x			
Toteutettavuus	x	x	x	x
Organisaation tuki				
Läpinäkyvyys			x	
Keskusteltavuus		x		
Toiminnan seuraukset	x	x		

Asiantuntijoiden päätarinassa ja vastatarinassa oli samansuuntaisia näkemyksiä hyveistä esimerkiksi toteutettavuuden hyveen kohdalla, jossa omien tietojen ja sääntöjen tuntemus oli tärkeää. Näissä eroavaisuutena oli kuitenkin se, että asiantuntijoiden vastatarinassa tilanteeseen kaivattiin muutosta. Esimiesten päätarinan ja vastatarinoiden välillä sen sijaan oli suurempia eroavaisuuksia, mutta tämä johtui myös hyveiden määrästä asiantuntijoiden tarinoihin verrattuna. Esimiesten vastatarinassa ei otettu samoissa määrin esille esimiehen tai johdon esimerkillisyyttä kuin esimiesten päätarinassa positiivisessa mielessä, vaan esimiehet olivat tässä tarinassa kriittisempiä varsinkin ylintä johtoa kohtaan.

Tiettyihin näkemyksiin eettisyydestä ja eettisistä hyveistä voi vaikuttaa henkilön taso organisaatiossa, sillä esimerkiksi erään haastatellun asiantuntijan mukaan eettistä vastuullisuutta käsiteltiin kokouksissa, joihin hänellä tai hänen tiimillään ei ollut mahdollisuutta osallistua. Esimerkiksi tässä tilanteessa voitaisiin ottaa käyttöön koko henkilöstölle toteutettava koulutus, jossa pohdittaisiin yhdessä eettisiä ohjeistuksia ja mietittäisiin vastuullisuutta oman työn kontekstissa. Tietyt henkilöt eivät myöskään välttämättä pääse osaksi keskusteluja, joissa eettisistä aihepiireistä keskustellaan, minkä vuoksi tietoisuuden taso keskusteltavuudesta saattaa olla alhainen.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Tieteellinen kontribuutio

Tutkimuksen tavoitteena oli kuvata ja ymmärtää asiantuntijaorganisaation eettisen organisaatiokulttuurin rakentumista eettisten hyveiden kautta. Tutkimuksen tarkoituksena oli löytää haastatteluista esille nousevia tyyppitarinoita eettisestä organisaatiokulttuurista. Eettisten hyveiden kuvaamisen kautta haluttiin tuoda esille se, mikä on haastateltavien näkemys heidän oman organisaationsa eettisyyden tasosta. Tarkoituksena oli löytää narratiivisen analyysimenetelmän kautta selkeästi erottuvia eettisen organisaatiokulttuurin tyyppitarinoita, eli miten kyseisen organisaation esimiehet ja asiantuntijat käsittävät omassa työssään eettisten hyveiden ja sitä kautta eettisen organisaatiokulttuurin toteutumisen. Tutkimuskysymyksenä oli:

- 1) Millainen on asiantuntijaorganisaation eettinen organisaatiokulttuuri ja miten se rakentuu eettisten hyveiden kautta?

Lisäksi alakysymyksinä olivat:

- 2) Minkälainen käsitys eettisestä organisaatiokulttuurista organisaation jäsenten toimesta rakentuu eettisten hyveiden kautta?
- 3) Miten eettiset hyveet ilmenevät organisaation jäsenten tarinoissa?

Keskeisinä johtopäätöksinä voidaan todeta, että käsitykset eettisistä hyveistä ja niiden toteutumisesta vaihtelivat organisaation jäsenten haastatteluissa. Muodostetuista tyyppitarinoista voidaan huomata sekä esimiesten päätarina ja asiantuntijoiden päätarina, että näille molemmille vastatarinat. Tarinat muodostettiin teorialähtöisen sisällönanalyysin jälkeen, kun aineistosta erottui samankaltaisuuksia ja yhtäläisyyksiä vastausten kesken.

Tarinoiden perusteella voidaan sanoa, että tässä tutkimuksessa käsitellyn organisaation eettinen organisaatiokulttuuri muodostuu erilaisista eettisistä hyveistä, eikä niiden esiintymisessä ole selvää yhtäläisyyttä eri tarinoiden välillä. Yhteisenä tekijänä eettisten hyveiden kertomuksista voidaan sanoa, että toteutettavuuden hyve korostui kaikissa tarinoissa, kun taas organisaation tuki ei tullut merkittävästi esille missään tarinassa. Yhteistä tarinoille oli myös se, että missään niistä ei tuotu esille kaikkien hyveiden esiintymistä organisaatiossa, eli eettisen organisaatiokulttuurin tason ei voi sanoa olevan paras mahdollinen hyveiden kuvauksen perusteella. Tämän organisaation kulttuurissa ei siis ilmene Kapteinin (2008) kuvaaman eettisen organisaatiokulttuurin kaikkia kahdeksaa organisaation eettistä hyvettä. Kapteinin (2008) mallin mukaisesti mitä hyveellisempi organisaatio on, sitä eettisempi sen organisaatiokulttuuri on. Tutkimuksen tulosten perusteella ei voidaan sanoa, että kyseisen organisaation organisaatiokulttuuri olisi esimerkillisellä tavalla eettinen eli ohjaisi jäseniään eettiseen toimintaan.

Tämän tutkimuksen pohjalta voidaan huomata organisaation eettisten hyveiden päällekkäisyys ja limittäisyys. Kuten tulosluvussa on kuvattu, joissain tarinoissa hyveet tulivat ilmi myös toisten hyveiden kautta käsiteltyinä. Esimerkiksi esimiesten päätarinassa toteutettavuuden hyveen ansiona korostui oma esimies, minkä lisäksi esimiehen esimerkillisyys korostui omana hyveenään. Voidaan todeta, että organisaation eettiset hyveet liittyvät keskeisesti toisiinsa, joten esimerkiksi esimiehen esimerkillisyyden ollessa alhainen, tämä ei luultavasti tule esille myöskään toteutettavuuden hyveen kohdalla. Hyveiden kokonaisvaltainen kehittäminen luultavasti parantaa myös kokonaisuudessaan eettistä organisaatiokulttuuria, koska hyveet vahvistavat toisiaan.

Tämän tutkimuksen kautta eettiset hyveet tuotiin käytännön kautta esille asiantuntijaorganisaation haastattelujen avulla. Hyve-etiikan käytännönläheisyyden puutetta on kritisoitu aiemmassa tutkimuksessa (Beck-Dudley, 1996), mutta tässä tutkimuksessa sen soveltaminen käytäntöön on osoitettu. Johtopäätöksenä voidaan myös todeta, että omaan toimintaan helposti sovellettava hyve, kuten toteutettavuuden hyve, on työntekijöille helppoa havaita, kun taas esimerkiksi johdon esimerkillisyys saattaa olla oman toimintaympäristön ulkopuolella, eikä siihen kiinnitetä huomiota. Eettisen organisaatiokulttuurin mallintamisessa hyveteoreettinen näkökulma auttoi haastateltavia pohtimaan kulttuurin nimenomaan laaja-alaisesti ja moniulotteisesti omaan työhön ja organisaatioon liittyvien hyveiden kautta.

Epävirallisten ja virallisten eettisen organisaatiokulttuurin luomisen menetelmistä (Riivari, 2016; Ardichivili ym., 2009; Crane & Matten, 2016; Treviño & Weaver, 2003) tässä organisaatiossa korostuivat tarinasta riippuen joko epäviralliset tai viralliset menetelmät. Esimiesten molemmissa tarinoissa nousi esille esimiehen esimerkillisyys, kun taas asian-
tuntijoiden molemmissa tarinoissa korostui selkeyden hyve. Johtopäätöksenä voidaan to-
deta, että sekä epäviralliset että viralliset menetelmät olivat merkitseviä eettisen organi-
saatiokulttuurin toteuttajia organisaation jäsenille, mutta niiden painotus vaihteli eri ryh-
mien ja tarinoiden välillä. Tämän pohjalta voidaan sanoa, että eettinen organisaatiokult-
tuuri muodostuu molemmista menetelmistä, mikä tukee aiemmissa tutkimuksissa esitet-
tyjä löydöksiä.

Kapteinin organisaation eettisten hyveiden mallin (2008) pohjalta toteutettu teemahaas-
tattelu osoittautui hyväksi laadullisen tutkimuksen aineistoksi. Aiempi eettisen organisa-
tiokulttuurin tutkimus on ollut enimmäkseen määrällistä eri ilmiöiden välisten yhteyksien
tutkimista (esim. Huhtala ym., 2011; Kaptein, 2011b), joten tutkimuksellisesti tuotiin uu-
denlainen lähestymistapa ja näkökulma eettisen organisaatiokulttuurin tutkimiseen. Laa-
dullisen tutkimuksen kautta oli mahdollista saada laajemmin kuvattua henkilöiden omia
havaintoja ja näkemyksiä eettisistä hyveistä. Sen avulla saatiin myös syvempi ymmärrys
eettisistä hyveistä ja eettisestä organisaatiokulttuurista määrällisiin tutkimusmenetelmiin
verrattuna.

Tutkimuksen avulla oli mahdollista hankkia myös uutta tietoa olemassa olevasta aineis-
tosta erilaisesta näkökulmasta. Aiemmin kyseisestä aineistosta on tehty sekä määrällistä
että laadullista tutkimusta (taulukko 1; Riivari, 2016), mutta ei narratiivisen tutkimuksen
näkökulmasta. Tarinoiden kautta aineisto voidaan havainnoida eri tavalla kuin muunlais-
ten laadullisten analyysimenetelmien kautta. Toisin kuin joissain aiemmissa aineiston
pohjalta tehdyissä tutkimuksissa, tässä tutkimuksessa käytetty aineisto keskittyi myös ai-
noastaan yhteen organisaatioon. Näin saatiin tarkka kuvaus kyseisen organisaation kult-
tuurista, eikä siihen sekoittunut alkuperäisen aineiston muiden organisaatioiden haastat-
teluja.

Tulokset eivät ole yleistettävissä kaikkiin organisaatioihin, sillä kyseessä on vain yhden
organisaatiokulttuurin kuvaus. Tutkimuksen avulla saadaan kuitenkin selville erään suu-
ren, yksityisen sektorin organisaation jäsenten näkemyksiä eettisistä hyveistä ja niiden

kautta organisaation eettisestä organisaatiokulttuurista. Tämän lisäksi narratiivista tutkimusmenetelmää voidaan käyttää hyödyksi myös muissa tutkimuksissa, joissa halutaan selkeä muoto abstraktiksi koetulle ilmiölle. Yhtenä esimerkkinä toimii tämän tutkimuksen organisaatiokulttuurin pukeminen tarinalliseen muotoon, mutta vastaavasti esimerkiksi muita organisaatiokontekstiin liittyviä ilmiöitä voidaan tutkia kyseisellä menetelmällä.

5.2 Käytännön merkitys

Organisaation eettisten hyveiden tässä tutkimuksessa todettu käytännönläheisyys voi auttaa kehittämään organisaation toimintaa eettisempään suuntaan. Haastatteluin tehdyt kyselyt henkilöstölle auttavat myös ymmärtämään ja kuulemaan heitä siinä, mikä heille on tärkeää organisaatiokulttuurissa ja mitä he mahdollisesti haluaisivat parantaa ja korostaa enemmän organisaation toiminnassa. Esimerkiksi kyselyn avulla voidaan alustavasti kertoittaa, mitkä osa-alueet vaatisivat parannusta tietyssä organisaatiossa, minkä jälkeen voidaan perehtyä enemmän syihin näiden vastausten takana. Kuten tämän tutkimuksen tuloksista voidaan huomata, eettisten hyveiden korostaminen ja huomioiminen vaihtelee jopa organisaation tiimien sisällä, minkä vuoksi monia ääniä on tärkeää kuulla kokonaiskuvan saamiseksi.

Tämän lisäksi eettisen organisaatiokulttuurin kehittämisessä voidaan huomioida, että sekä epäviralliset että viralliset menetelmät tulevat vaikuttamaan sen luomiseen. Näin ollen organisaation johdon tulisikin kiinnittää huomiota siihen, että kaikki osa-alueet otetaan huomioon tilannetta kehitettäessä. Esimerkiksi pelkästään toiminnan seurausten korostaminen ei tehoa, jos henkilöstölle ei sekä sääntöjen että johdon ja esimiehen esimerkin kautta tuoda ilmi, mitä heiltä alun perin odotetaan eettisyyden tasolla. Hyvenäkökulman avulla voidaan myös kiinnittää huomiota tiettyihin, konkreettisiin osa-alueisiin, jolloin eettisyyden kehittäminen voi onnistua helpommin.

Hyveiden toisiaan vahvistavat ominaisuudet voidaan myös ottaa organisaatiossa huomioon. Näin ollen organisaatio voi pitää mielessä, että esimerkiksi kiinnittämällä huomiota esimiehen ja johdon vastuullisen toiminnan esimerkillisyyteen voidaan myös vahvistaa

sitä, että heidän alaisena toimiva työntekijä saa tästä lisäpontta oman toimintansa vastuullisuuden toteuttamiseen. Vastavuoroisesti kielteiset mielikuvat tietystä hyveestä saattavat johtaa kielteisiin mielikuviin toisestakin hyveestä. Kuten myös tämän tutkimuksen kautta todettiin, näkemykset hyveistä voivat vaihdella myös samassa asemassa toimivien keskuudessa, joten myös hyveiden tunnistaminen on subjektiivista.

Käytännön näkökulmasta narratiivisen tutkimustavan hyödyntäminen organisaatiokulttuuria kuvattaessa tulee tarpeeseen, sillä sen avulla saadaan paljastettua syvempiä merkityksiä henkilöiden suhtautumisesta omaan organisaatioonsa ja samalla omaan työarkeensa. Narratiivisen analyysin kautta voidaan löytää sellaisia tarinoita, joita ei välttämättä saada suoraan esille pelkän haastattelun kautta. Tarkemman analyysin kautta voidaan tuoda esille myös vastakkaisia tarinoita ja erilaisia tapoja hahmottaa organisaatiokulttuuri. Vaikka eettinen organisaatiokulttuuri olisi näennäisesti kunnossa, työntekijöiden kertomukset voivat paljastaa sen eri ulottuvuuksista erilaisia näkökulmia. Tällaisten tyyppitarinoiden tunnistaminen voi olla hyödyksi siinä, kun eettisyyttä aletaan kehittää organisaatiossa ja sen kulttuurissa. Tyyppitarinoista voidaan esimerkiksi huomata, mikäli organisaation jäsenten kertomuksissa on selkeitä näkemysristiriitoja, ja tutkia näiden perimmäiset syyt: ovatko asiat oikeasti näin vai miksi kertomus on muotoutunut tällaiseksi?

5.3 Tutkimuksen arviointi

Vaikka laadullista tutkimusta ei arvioitaisi perinteisten reliabiliteetin ja validiuden kriteerien mukaisesti, tutkimuksen tekemiseen on kuitenkin omat periaatteensa. Tutkimuksessa tulisi pyrkiä siihen, että se paljastaa tutkittavien käsityksiä ja heidän maailmaansa niin hyvin kuin mahdollista. Tutkijan on muun muassa pystyttävä dokumentoimaan, miten hän on päätenyt luokittelemaan ja kuvailemaan tutkittavien maailmaa tekemällään tavalla ja perustelemaan menettelynsä uskottavasti. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 188–189.) Olen kuvaillut tutkimusprosessin kulkuvaiheet raportin alussa ja pyrkinyt dokumentoimaan tarkasti aineiston sisällön ja aineiston analyysin kulun. Haastateltavien käsityksiä eettisistä hyveistä on pyritty tuomaan esille niin kuvauksina kuin suorina lainauksina ennen tyyppitarinoiden esittämistä, jotta myös yksittäiset näkemykset tulevat ilmi.

Eettisiin hyveisiin liittyvistä vastauksista huomaa myös monien tutkijoiden mainitseman ”saturaation” (esim. Eskola & Suoranta, 2008; Tuomi & Sarajärvi, 2018), jossa tietty määrä aineistoa riittää tuomaan esille tutkittavan ilmiön eikä uusien tiedonantajien lisääminen toisi enää uutta tietoa. Vaikka haastatteluja on tehty kymmenen kappaletta, niistä voi huomata samankaltaisia vastauksia, mutta toisaalta myös erilaisia näkemyksiä siitä, miten organisaation sisällä toimitaan. Näiden kokonaisuuksien myötä voidaan hahmottaa organisaation eettisen organisaatiokulttuurin taso.

Laadullista tutkimusta kuvastaa myös se, ettei aineistosta voida tehdä päätelmiä yleistettävyyttä ajatellen (Hirsjärvi ym., 2013, 182). Oma aineistoni kuvastaa vain yhden organisaation kulttuuria ja ilmapiiriä, eikä siitä voida tehdä muita organisaatioita koskevia yleistyksiä. Hirsjärvi ja Hurme (2013, 182) kuitenkin toteavat, että tutkimalla yksittäistä tapausta tarpeeksi tarkasti saadaan esille myös se, mikä on tutkittavassa ilmiössä merkittävää. Laadullisissa lähestymistavoissa pyritään tulkintaan ja ymmärrykseen, ja useissa lähestymistavoissa aineistonkeruun ja sen analyysin yhteydessä huomioidaan tarkasti konteksti, jotta saadaan holistinen näkemys tutkitusta asiasta (Eriksson & Kovalainen, 2008, 5). Tämän tutkimuksen konteksti rajoittuu selkeästi Suomeen ja yhteen organisaatioon, jota tarkastellaan. Lisäksi voidaan päätellä, että aineiston keruu-aika on vaikuttanut siihen, millainen ymmärrys eettisyydestä haastateltavilla on. Kuten Eskola ja Suoranta (2008, 15) toteavat, laadullisen tutkimuksen tutkimustulokset ovat historiallisesti muuttuvia ja paikallisia. Aineiston analyysissäni otan siis huomioon sen kontekstin, jossa aineistonkeruu on tapahtunut.

Tämä tutkimus toteutettiin narratiivisena tutkimuksena, jossa tutkimuksen tarkoituksena ei ole tuottaa yhtä ainoaa ”totuutta” asioista, vaan kertoa yksi näkemys asioista tietystä näkökulmasta. Samat tapahtumat voidaan tulkita myös eri tavalla. (Eriksson ja Kovalainen, 2008, 223–224.) Tämän vuoksi myös kyseisen tutkimussuuntauksen arviointimenetelmät ovat erilaiset. Riessman (1993) esittää neljä arviointikriteeriä narratiivisille tutkimuksille, joita ovat vakuuttavuus (*persuasiveness*), eli onko tulkinta järkevä ja vakuuttava, vastaavuus (*correspondence*), eli annetaan tutkimuksen osallistujille mahdollisuus tarkistaa tulkinnat, koherenssi (*coherence*), eli osoitetaan että tulkinta ei ole vain tilapäinen, ja pragmaattinen käyttömahdollisuus (*pragmatic use*), eli toimiiko tutkimus perustana muiden tutkijoiden työlle. Vakuuttavuuteen pyrin tuomalla esiin tyyppitarinoiden taustalla olevan aineiston sisällönanalyysin keinoin. Näin myös varmistetaan tutkimuksen

koherenssi. Pragmaattisesta näkökulmasta tutkimuksen tuloksia voidaan käyttää esimerkiksi vastaavanlaista tutkimusasetelmaa rakennettaessa, joten se toimii pohjana muille tölle. Vastaavuuteen sen sijaan ei ole tässä tutkimuksessa mahdollisuutta, sillä haastattelvien henkilöllisyys on tuntematon.

Myös Lieblich ym. (1998) nostavat narratiivisen tutkimuksen arvioimisessa esille seuraavat kriteerit. Ensimmäinen on laajuus (*width*), jossa kiinnitetään huomiota haastattelujen laatuun sekä tutkimuksessa ehdotettavaan tulkintaan ja analyysiin. Tätä kriteeriä parantaa esimerkiksi lainausten käyttö sekä vaihtoehtoisten tulkintatapojen esittely lukijoille, joita on tässä työssä esitelty tulososiossa. Toinen on koherenssi (*coherence*), jossa tulkinnan eri osia arvioidaan niin sisäisesti sen eri osien yhteensopivuuden kannalta kuin ulkoisesti aiempaan tutkimukseen ja teoriaan liittyen. Sisäisesti yhteensopivuus on arvioitu tässä työssä eri tarinoita vertaillen ja ulkoisesti aiempaan teoriaan liittyen. Kolmas on oivaltaavuus (*insightfulness*), jossa tärkeää on esitetyn kertomuksen ja sen analyysin innovatiivisuus tai omaperäisyys. Neljäs on nuukuus (*parsimony*), jolla viitataan kykyä tehdä analyysi pienestä konseptien määrästä sekä analyysin esteettisyys. (Lieblich ym., 1998, 173.) Myös muita laadullisen tutkimuksen arviointikriteereitä on olemassa, mutta tämän tutkimuksen arvioinnin kannalta keskeisimmät on tuotu esille.

Tutkimuksen eettisyyden arvioiminen kuuluu myös laadulliseen tutkimukseen. Hännisen (2010, 174) mukaan narratiivisen tutkimuksen kohdalla eettisyys määritellään sen mukaan, että ”tutkimus kunnioittaa ihmisen ominaislaatua ja antaa kohteilleen mahdollisuuden ilmaista itseään omalla äänellään”. Tässä tutkimuksessa haastateltavien ääni tulee kuuluville lainausten muodossa sekä heidän kertomustensa kuvailuilla. Hänninen (2018, 204) myös toteaa useista alkuperäisistä tarinoista rakennetun kertomuksen menettelyn hyväksi puoleksi kertojien tunnistamisen vaikeutumisen, mutta huonoksi puoleksi tulkinnan läpinäkyvyyden kärsimisen ja yksilöllisten piirteiden huomiotta jääminen. Tähän on kuitenkin pyritty esittelemällä ensin sisällönanalyysin kautta yksilöiden kuvaukset tapahtumista, minkä jälkeen aineistosta on koottu tyyppitarinat.

Tutkimuksen luotettavuutta ja validiutta olisi voinut parantaa esimerkiksi kohdeorganisaatiota havainnoimalla ja tutustumalla organisaation eettisiin ohjeistuksiin ja muihin kirjallisiin aineistoihin. Hirsjärvi ym. (2013, 233) kuvaavat tätä triangulaatioksi, jossa esi-

merkiksi useiden menetelmien tai erilaisten tutkimusaineistojen avulla parannetaan tutkimuksen validiutta. Triangulaation avulla keskitytään tutkimuksen totuuden kysymykseen tai tutkittavan ilmiön kokonaisuuden käsittämiseen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 168). Tällä hetkellä tutkimuksen johtopäätökset ovat syntyneet ainoastaan haastattelujen kautta saaduista kertomuksista, joten näkemys organisaation tilanteesta on tehty vain tästä näkökulmasta. Kokonaisvaltaisen kuvan saamiseksi organisaatiokulttuurista ja organisaation eettisistä toimintatavoista olisi siis hyödyllistä käydä läpi myös muuta materiaalia tai käyttää useita tutkimusmenetelmiä.

5.4 Jatkotutkimusehdotuksia

Jatkotutkimuksena organisaation eettisiä hyveitä ja eettistä organisaatiokulttuuria voitaisiin tarkastella esimerkiksi eri toimialoittain ja eri kokoisissa yrityksissä. Tämä tutkimus esitteli suuren yksityisen sektorin organisaation eettisen organisaatiokulttuurin muodostumista, mutta erilaisten organisaatioiden tutkiminen on hyvä jatkotutkimuskohde. Tällöin haastatteluja voitaisiin kerätä myös organisaation jokaiselta hierarkiatasolta, jolloin jokaista porrasta kuultaisiin kulttuuria tutkittaessa.

Myös erilaiset organisaatorakenteet olisivat mielenkiintoisia tutkimuskohteita, kuten esimerkiksi itseohjautuvat tiimit, joissa ei välttämättä varsinaista esimiehen tai johdon esimerkkiä esiinny samassa määrin kuin perinteisissä organisaatioshierarkioissa. Tällaisessa tilanteessa voitaisiin myös selvittää, korvaavatko jotkin muut hyveet esimerkillisyyden ja ilmeneekö näissä organisaatorakenteissa myös uudenlaisia hyveitä. Tämän kaltaisten organisaatioiden eettisen organisaatiokulttuurin muodostumista olisi mielenkiintoista tutkia ja pohtia, mitkä tekijät lopulta vaikuttavat eniten eettisen käyttäytymisen mahdollistamiseen ja epäeettisen käyttäytymisen estämiseen.

Tämän tutkimuksen aineisto on kerätty vuonna 2012, minkä jälkeen myös eettisyyden korostaminen organisaatioissa on luultavimmin kasvanut. Erilaiset yritysskandaalit, jotka ovat johtuneet työntekijöiden tai johdon epäeettisistä toimista, ovat luoneet yrityksille uudenlaisia kannustimia kehittää toimintaansa eettiseen suuntaan. Myös työntekijöiden ja esimiesten keskuudessa eettisyyteen saatettaisiin kiinnittää nykyaikana enemmän huomiota, minkä seurauksena se tulisi enemmän esille myös puheiden kautta. Tämän vuoksi

olisi mielenkiintoista koota vastaavanlainen aineisto tässä kontekstissa, jossa myös tietoisuus eettisestä vastuullisuudesta on kasvanut.

Kuten hyve-etiikan teorian kohdalla otettiin esille, hyveiden esiintyminen ja niiden arvostaminen on erittäin kontekstisidonnaista, niin paikkaan kuin aikaan. Voidaan päätellä, että kyseiset tutkimukseen ja kyselylomakkeeseen mukaan otetut hyveet Kapteinin (2008) mallissa ovat esillä länsimaaisessa nyky-yhteiskunnassa ja voivat olla täysin erilaiset muualla maailmassa. Olisi mielenkiintoista tutkia, millaisia hyveitä arvostetaan eri yhteiskunnissa ja yhteisöissä, ja vertailla eroja länsimaisiin hyveisiin.

Eettisen organisaatiokulttuurin kehittäminen ja muutokset ovat myös yksi mielenkiintoinen tutkimuskohde jatkotutkimusta ajatellen. Esimerkiksi Brown ja Humphreys (2003) sekä Currie ja Brown (2003) tutkivat organisaatiomuutosten narratiiveja tietyssä organisaatiossa ja erityisesti erilaisten ryhmien tuottamia narratiiveja. Tällainen tutkimusasetelma eettisen organisaatiokulttuurin kehittämisestä tai sen muutoksesta erityisesti narratiivisen tutkimuksen keinoin auttaisivat ymmärtämään paremmin eettisen organisaatiokulttuurin ilmiötä.

LÄHTEET

- Ardichivili, A. D., Jondle, D. & Mitchell, J. (2009). Characteristics of ethical business cultures. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 445–451.
- Audi, R. (2012). Virtue ethics as a resource in business. *Business Ethics Quarterly*, 22(2), 273–291.
- Beck-Dudley, C. (1996). No more quandaries: a look at virtue through the eyes of Robert Solomon. *American Business Law Journal*, 34(1), 117–131.
- Boje, D.M. (2001). *Narrative methods for organizational and communication research*. London: Sage.
- Bovens, M. (1998). The quest for responsibility: Accountability and citizenship in complex organizations. Cambridge: Cambridge University Press.
- Brown, A.D. & Humphreys, M. (2003). Epic and tragic tales: Making sense of change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 39(2), 121–144.
- Burr, V. (2015). *Social constructionism*. London: Routledge.
- Cohen, D. (1993). Creating and maintaining ethical work climates: Anomie in the workplace and implications for managing change. *Business Ethics Quarterly*, 3(4), 343–358.
- Crane, A. & Matten, D. (2016). *Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization*. (4th ed.) Oxford University Press.
- Currie, G. & Brown, A.D. (2003). A narratological approach to understanding processes of organizing in a UK hospital. *Human Relations*, 56(5), 563–586.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative methods in business research*. London: Sage.
- Erwin, P. M. (2011). Corporate codes of conduct: The effects of code content and quality on ethical performance. *Journal of Business Ethics*, 99(4), 535–548.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2008). Johdatus laadulliseen tutkimukseen (8. p.). Jyväskylä: Gummerus.

- Eskola, J. (2015). Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Raine Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*, 185–206. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Ewin, R.E. (1995). The virtues appropriate to business. *Business Ethics Quarterly*, 5(4), 833–842.
- Ferrero, I. & Sison, A.J. (2014). A quantitative analysis of authors, schools and themes in virtue ethics articles in business ethics and management journals (1980–2011). *Business Ethics: A European Review*, 23(4), 375–400.
- Heikkinen, H. (2018). Kerronnallinen tutkimus. Teoksessa Raine Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*, 170–187. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2013). Tutki ja kirjoita (18. uud. p.). Helsinki: Tammi.
- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609–1621.
- Huhtala, H. & Laakso, A. (2007). Kirjallisuuskatsaus organisaatiokulttuuriteorioihin: mitä ne ovat ja miten niistä on keskusteltu kansainvälisissä ja suomalaisissa tieteellisissä jounaaleissa? *Hallinnon Tutkimus*, 2/2007, 13–32.
- Huhtala, M., Feldt, T., Lämsä, A., Mauno, S., & Kinnunen, U. (2011). Does the ethical culture of organisations promote managers' occupational well-being? Investigating indirect links via ethical strain. *Journal of Business Ethics*, 101(2), 231–247.
- Huhtala, M. (2013). Virtues that work: Ethical organisational culture as a context for occupational well-being and personal work goals. University of Jyväskylä.
- Hänninen, V. (2010). Narratiivisen tutkimuksen käytäntöjä. Teoksessa Raine Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*, 160–178. Jyväskylä: PS-kustannus.

- Hänninen, V. (2018). Narratiivisen tutkimuksen käytäntöjä. Teoksessa Raine Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*, 188–208. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: the corporate ethical virtues model. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 923–947.
- Kaptein, M. (2009). Ethics programs and ethical culture: A next step in unraveling their multi-faceted relationship. *Journal of Business Ethics*, 89(2), 261–281.
- Kaptein, M. (2011a). From inaction to external whistleblowing: The influence of the ethical culture of organizations on employee responses to observed wrongdoing. *Journal of Business Ethics*, 98(3), 513–530.
- Kaptein, M. (2011b). Understanding unethical behavior by unraveling ethical culture. *Human Relations*, 64(6), 843–869.
- Key, S. (1999). Organizational ethical culture: Real or imagined? *Journal of Business Ethics*, 20, 217–225.
- Kish-Gephart, J.J., Harrison D.A., & Treviño, L.K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of Applied Psychology*, 95, 1–31.
- Lieblich, A., Tuval-Mashiach, R., & Zilber, T. (1998). *Narrative research: Reading, analysis and interpretation*. Thousand Oaks: Sage.
- MacIntyre, A. (1984). *After virtue: A study in moral theory*. Notre Dame: University of Notre Dame Press.
- Martin, J. (2002). *Organizational culture: Mapping the terrain*. Thousand Oaks: Sage.
- McLeod, M. S., Payne, G. T. & Evert, R. E. (2016). Organizational ethics research: A systematic review of methods and analytical techniques. *Journal of Business Ethics*, 134(3), 429–443.
- O'Reilly III, C.A., Chatman, J., & Caldwell, D.F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516.

- Pae, J. & Choi, T. H. (2011). Corporate governance, commitment to business ethics, and firm valuation: Evidence from the Korean stock market. *Journal of Business Ethics*, 100(2), 323–348.
- Polkinghorne, D.E. (1995). Narrative configuration in qualitative analysis. Teoksessa Hatch, J.A. & Wisniewski, R. (toim.) *Life history and narrative*, 5–23. Lontoo: The Falmer Press.
- Riessman, C. K. (1993). *Narrative analysis*. Newbury Park: Sage.
- Riessman, C. K. (2008). *Narrative methods for the human sciences*. Thousand Oaks: Sage.
- Riivari, E., Lämsä, A., Kujala, J. & Heiskanen, E. (2012). The ethical culture of organisations and organisational innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, 15(3), 310–331.
- Riivari, E. (2016). Virtues for innovativeness: a mixed methods study of ethical organizational culture and organizational innovativeness. University of Jyväskylä.
- Riivari, E. & Lämsä, A. (2019). Organizational ethical virtues of innovativeness. *Journal of Business Ethics*, 155(1), 223–240.
- Román, S. & Munuera, J. L. (2005). Determinants and consequences of ethical behaviour: An empirical study of salespeople. *European Journal of Marketing*, 39, 473–495.
- Ruiz-Palomino, P. & Martínez-Cañas, R. (2014). Ethical culture, ethical intent, and organizational citizenship behavior: the moderating and mediating role of person-organization fit. *Journal of Business Ethics*, 120(1), 95–108.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (2005). Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa Johanna Ruusuvuori & Liisa Tiittula (toim.) *Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*, 9–21. Tampere: Vastapaino.
- Schein, E.H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, B., Ehrhart, M.G. & Macey, W.H. (2013). Organizational climate and culture. *The Annual Review of Psychology*, 64, 361–388.

- Schwartz, M. (2013). Developing and sustaining an ethical corporate culture: the core elements. *Business Horizons*, 56, 39–50.
- Sinclair, A. (1993). Approaches to organizational culture and ethics. *Journal of Business Ethics*, 12(1), 63–73.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339–358.
- Solomon, R. C. (2002). Business ethics and virtue. Teoksessa R.E. Frederick (toim.) *A companion to business ethics*, 30–38. Oxford: Blackwell.
- Solomon, R. C. (2004). Aristotle, ethics and business organizations. *Organization Studies*, 25(6), 1021–1043.
- Tenbrunsel, A. E. & Smith-Crowe, K. (2008). Ethical decision making: Where we've been and where we're going. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 545–607.
- Treviño, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. *Academy of Management Review*, 11, 601–617.
- Treviño, L. K. (1990). A cultural perspective on changing and developing organizational ethics. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 195–230.
- Treviño, L., Butterfield, K. & McCabe, D. (1998). The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 8(3), 447–476.
- Treviño, L.K., den Nieuwenboer, N.A., & Kish-Gephart, J.J., (2014). (Un)ethical behavior in organizations. *Annual Review of Psychology*, 65, 635–660.
- Treviño, L. K. & Weaver, G. R. (2003). Managing ethics in business organizations: Social scientific perspectives. Stanford: Stanford University Press.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tyler, T. R. & Blader, S. L. (2005). Can business effectively regulate employee conduct? The antecedents of rule following in work settings. *Academy of Management Journal*, 6, 1143–1158.
- Victor, B. & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 101–125.

LIITE 1: Teemahaastattelujen runko

Taustatiedot (sukupuoli, ikä, koulutus, työura, nykyinen työ)

Organisaatiokulttuurin eettinen vastuullisuus

Eettinen vastuullisuus omassa työssä

Eettinen vastuullisuus organisaatiossa - Arvot

Eettisesti kriittiset tilanteet

Eettiset hyveet

Organisaation innovointikyvykyys

Innovatiivisuus omassa työssä

Innovatiivisuus organisaatiossa

Innovatiivisuuden kannalta kriittiset tilanteet

Eettiset hyveet ja innovatiivisuus

Esimies-alaissuhde